HAL
open science

Étude 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

Guy Arcand

To cite this version:

Guy Arcand. Étude 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. Gestion et management. Université Paul Verlaine - Metz, 2006. Français. NNT : 2006METZ018L . tel-01777249

HAL Id: tel-01777249

https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01777249

Submitted on 24 Apr 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.

UNIVERSITÉ DE LORRAINE

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

Université Paul-Verlaine

UFR « Études supérieures de management »

Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle : le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie.

Thèse pour le doctorat en sciences de gestion de l'Université Paul-Verlaine,

Présenté par Guy Arcand

Décembre 2006

PRÉFACE

Le long cheminement qu'est une thèse de doctorat ne peut se faire sans l'aide de plusieurs personnes que je voudrais prendre le temps de remercier. En tout premier lieu, je voudrais remercier mon directeur de thèse, Monsieur Mohamed Bayad, pour l'aide, le support et la compréhension qu'il m'a témoigné tout au long de ce processus d'apprentissage. Sa vision éclairée de la gestion stratégique des ressources humaines et ses commentaires pertinents m'ont permis de mener à terme rapidement cette thèse de doctorat.

Je veux également remercier les membres du jury qui ont accepté de participer à l'évaluation de cette thèse. Mme Lise Chrétien de l'Université Laval à Québec, M. Jacques Liouville de l'Université de Strasbourg, M. Pierre Bardelli de l'Université Paul-Verlaine de Metz, M. Christophe Schmitt de l'ENSAIA-INPL de Nancy et M. Jean-Charles Cochet Président des Caisses d'Épargne de Lorraine.

J'aimerais aussi souligner l'appui obtenu de mon frère Michel lequel a gracieusement relu chacun des chapitres de mon manuscrit. Je voudrais dire merci à Mme Tracy Ann Powers pour son aide en ce qui concerne la traduction de mon questionnaire de recherche. Je tiens aussi à remercier mon employeur l'Université du Québec à Trois-Rivières pour m'avoir embauché en tant que professeur régulier et par le fait même, m'avoir facilité la vie durant les dernières années d'étude.

Je désire également remercier tous ceux qui, de près ou de loin, m'ont permis de réaliser cet imposant projet de recherche dont notamment mes parents Jean-Louis et Louisette.

Finalement, je voudrais dire un merci tout spécial à Geneviève pour son soutien et sa compréhension tout au long de ces années.

TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE 2

TABLE DES MATIÈRES 3

LISTE DES TABLEAUX 7

LISTE DES FIGURES 12

LISTE DES FIGURES 12

INTRODUCTION 13

CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE 17

1.1 INTRODUCTION 17
1.2 LA CULTURE 19
1.2.1 DÉFINITION DE CULTURE 19
1.2.2 LES SOURCES DE LA CULTURE 21
1.2.3 LA CULTURE NATIONALE 22
1.2.4 LA FORMATION DE LA CULTURE NATIONALE 23
1.2.5 TOUT N'EST PAS CULTURE 25
1.2.6 LA DIVERSITÉ CULTURELLE 25
1.3 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 26
1.4 LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES 28
1.5 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LA CULTURE 30
1.6 CONCLUSION ET PROPOSITIONS 33
1.7 RÉSUMÉ DU CHAPITRE 1 34

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE 36

2.1 INTRODUCTION 36
2.2 DÉFINITIONS DE LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES 37
2.3 LES MODÈLES EN GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES 41
2.4 GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES ET EFFICACITÉ

ORGANISATIONNELLE. **46**
2.4.1 LA PERSPECTIVE UNIVERSALISTE 46
2.4.2 LA PERSPECTIVE DE LA CONTINGENCE 49
2.4.3 LA PERSPECTIVE CONFIGURATIONNELLE 50
2.5 LA CULTURE **52**
2.5.1 DÉFINITION DE CULTURE 53
2.6 LES PRINCIPALES ÉTUDES TRAITANT DE LA GESTION CULTURELLE **64**
2.6.1 L'ANALYSE DE HOFSTEDE 65
2.6.2 L'ANALYSE DE STEVENS 86
2.6.3 L'ANALYSE DE LAURENT 89
2.6.4 L'ANALYSE DE TROMPENAARS 91
2.6.5 LES ÉTUDES EMPIRIQUES 94
2.7 LE MODÈLE DE RECHERCHE **106**
2.7.1 PRÉSENTATION DES VARIABLES RH (VARIABLES INDÉPENDANTES) 107
2.7.2 PRÉSENTATION DES VARIABLES LIÉES À L'EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE (VARIABLES DÉPENDANTES) 110
2.7.3 PRÉSENTATION DE LA VARIABLE MODÉRATRICE 111
2.7.4 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE 112
2.8 RÉSUMÉ DU CHAPITRE 2 **117**

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE **118**

3.1 INTRODUCTION **118**
3.2 STRATÉGIE DE RECHERCHE **118**
3.3 TERRAIN À L'ÉTUDE : LES BANQUES DE DÉTAIL DE 22 PAYS **121**
3.3.1 LES BANQUES DE DÉTAIL : CHOIX ET JUSTIFICATIONS 121
3.3.2 LE SYSTÈME BANCAIRE 123
3.4 PHASES OPÉRATIONNELLES DE LA RECHERCHE **127**
3.4.1 ÉCHANTILLONNAGE 127
3.4.2 CONSTRUCTION DES INSTRUMENTS DE MESURE ET PRÉTESTS 132
3.4.3 MESURE DES CONCEPTS 133
3.4.4 ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE 137
3.4.5 ANALYSE DES DONNÉES D'ENQUÊTE 138
3.5 RÉSUMÉ DU CHAPITRE **139**

CHAPITRE 4 : ANALYSE DES RÉSULTATS 140

4.1 INTRODUCTION 140

4.2 LA RÉMUNÉRATION 141

4.2.1 CE QUE LES GESTIONNAIRES INTERNATIONAUX PENSENT DE LA RÉMUNÉRATION INCITATIVE… 170

4.2.2 RÉSUMÉ DE L'ANALYSE CONCERNANT LA RÉMUNÉRATION 172

4.3 LA FORMATION 172

4.3.1 CE QUE LES GESTIONNAIRES INTERNATIONAUX PENSENT DE LA FORMATION… 181

4.3.2 RÉSUMÉ DE L'ANALYSE CONCERNANT LES PRATIQUES DE FORMATION 182

4.4 LE RECRUTEMENT 183

4.4.1 CE QUE LES GESTIONNAIRES INTERNATIONAUX PENSENT DU RECRUTEMENT… 189

4.4.2 RÉSUMÉ CONCERNANT LES PRATIQUES DE RECRUTEMENT 190

4.5 LA SÉLECTION 190

4.5.1 CE QUE LES GESTIONNAIRES INTERNATIONAUX PENSENT DE LA SÉLECTION… 196

4.5.2 RÉSUMÉ CONCERNANT LES PRATIQUES STRUCTURÉES DE SÉLECTION 196

4.6 L'ÉVALUATION DU RENDEMENT 197

4.6.1 CE QUE LES GESTIONNAIRES INTERNATIONAUX PENSENT DE L'ÉVALUATION DU RENDEMENT… 205

4.6.2 RÉSUMÉ CONCERNANT LES PRATIQUES D'ÉVALUATION DU RENDEMENT 205

4.7 L'ORGANISATION DU TRAVAIL 206

4.7.1 CE QUE LES GESTIONNAIRES INTERNATIONAUX PENSENT DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL… 220

4.7.2 RÉSUMÉ CONCERNANT L'ORGANISATION DU TRAVAIL 220

4.8 LE PARTAGE DE L'INFORMATION (LA COMMUNICATION) 221

4.8.1 CE QUE LES GESTIONNAIRES INTERNATIONAUX PENSENT DE LA COMMUNICATION… 231

4.8.2 RÉSUMÉ CONCERNANT LA COMMUNICATION 231

4.9 LA SÉCURITÉ D'EMPLOI 231

4.9.1 CE QUE LES GESTIONNAIRES INTERNATIONAUX PENSENT DE LA SÉCURITÉ D'EMPLOI… 234

4.10 VALIDATION DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE 234

4.11 RÉSUMÉ DU CHAPITRE 4 239

CONCLUSION 240

BIBLIOGRAPHIE **256**

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE FRANÇAIS **277**

ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE ANGLAIS **289**

ANNEXE 3 : CLAUSE DE CONFIDENTIALITÉ - FRANÇAIS **302**

ANNEXE 4 : CLAUSE DE CONFIDENTIALITÉ – ANGLAISE **304**

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 Les éléments caractéristiques de la dimension de la distance hiérarchique 72

Tableau 2.2 Indices de la distance hiérarchique pour 50 pays et 3 régions 73

Tableau 2.3 Indice du contrôle de l'incertitude pour 50 pays et 3 régions 75

Tableau 2.4 Les éléments caractéristiques de la dimension du contrôle de l'incertitude 76

Tableau 2.5 Les éléments caractéristiques de la dimension de l'individualisme/collectivisme. 79

Tableau 2.6 Indices de l'individualisme pour 50 pays et 3 régions 79

Tableau 2.7 Les éléments caractéristiques de la dimension de la masculinité 82

Tableau 2.8 Indices de masculinité pour 50 pays et 3 régions 83

Tableau 2.9 Tableau synoptique des hypothèses ayant trait à la performance organisationnelle 113

Tableau 3.1 Taux de réponse par pays 128

Tableau 3.2 Taux de réponse par pays ou bloc de pays 131

Tableau 3.3 Dimensions et indicateurs du questionnaire portant sur les pratiques de GRH 135

Tableau 3.4 Dimensions et indicateurs se rapportant à la performance organisationnelle 137

Tableau 4.1 Partage des gains de performance et performance sociale 142

Tableau 4.2 Partage des gains de performance et performance économique 144

Tableau 4.3 Partage des gains de performance et performance financière 145

Tableau 4.4 Partage des profits et performance sociale 146

Tableau 4.5 Partage des profits et performance économique 147

Tableau 4.6 Partage des profits et performance financière 148

Tableau 4.7 Partage de l'actionnariat et performance sociale 149

Tableau 4.8 Partage de l'actionnariat et performance économique 150

Tableau 4.9 Partage de l'actionnariat et performance financière 151

Tableau 4.10 Pratique d'achat d'option d'action et performance sociale 152

Tableau 4.11 Pratique d'achat d'option d'action et performance économique 153

Tableau 4.12 Pratique d'achat d'option d'action et performance financière 154

Tableau 4.13 Octroi de primes individuelles et performance sociale 157

Tableau 4.14 Octroi de primes individuelles et performance économiques 158

Tableau 4.15 Octroi de primes individuelles et performance financière 158

Tableau 4.16 Compétences individuelles et performance sociale 160

Tableau 4.17 Compétences individuelles et performance économique 160

Tableau 4.18 Compétences individuelles et performance financière 161

Tableau 4.19 Avantages sociaux flexibles et performance sociale 164

Tableau 4.20 Avantages sociaux flexibles et performance économique 165

Tableau 4.21 Avantages sociaux flexibles et performance financière 166

Tableau 4.22 Régime de retraite collectif et performance sociale 168

Tableau 4.23 Régime de retraite collectif et performance économique 169

Tableau 4.24 Régime de retraite collectif et performance financière 170

Tableau 4.25 Formation spécifique et performance sociale 174

Tableau 4.26 Formation spécifique et performance économique 175

Tableau 4.27 Formation spécifique et performance financière 176

Tableau 4.28 Formation générale et performance sociale 178

Tableau 4.29 Formation générale et performance économique 180

Tableau 4.30 Formation générale et performance financière 181

Tableau 4.31 Recrutement à l'externe et performance sociale 184

Tableau 4.32 Recrutement à l'externe et performance économique 185

Tableau 4.33 Recrutement à l'externe et performance financière 185

Tableau 4.34 Impartition et performance sociale 187

Tableau 4.35 Impartition et performance économique 188

Tableau 4.36 Impartition et performance financière 189

Tableau 4.37 Tests structurés et performance sociale 191

Tableau 4.38 Tests structurés et performance économique 192

Tableau 4.39 Tests structurés et performance financière 193

Tableau 4.40 Entrevues structurées et performance sociale 194

Tableau 4.41 Entrevues structurées et performance économique 195

Tableau 4.42 Entrevues structurées et performance financière 195

Tableau 4.43 Évaluation à 360 degrés et performance sociale 198

Tableau 4.44 Évaluation à 360 degrés et performance économique 199

Tableau 4.45 Évaluation à 360 degrés et performance financière 200

Tableau 4.46 Évaluation par les pairs et performance sociale 201

Tableau 4.47 Évaluation par les pairs et performance économique 202

Tableau 4.48 Évaluation par les pairs et performance financière 202

Tableau 4.49 Évaluation par le supérieur immédiat et performance sociale 203

Tableau 4.50 Évaluation par le supérieur immédiat et performance économique 204

Tableau 4.51 Évaluation par le supérieur immédiat et performance financière 205

Tableau 4.52 Équipes de travail et performance sociale 207

Tableau 4.53 Équipe de travail et performance économique 208

Tableau 4.54 Équipe de travail et performance financière 209

Tableau 4.55 Consultation des employés et performance sociale 210

Tableau 4.56 Consultation des employés et performance économique 210

Tableau 4.57 Consultation des employés et performance financière 211

Tableau 4.58 Résolution des problèmes en équipe et performance sociale 212

Tableau 4.59 Résolution des problèmes en équipe et performance économique 213

Tableau 4.60 Résolution des problèmes en équipe et performance financière 214

Tableau 4.61 Postes de niveau similaire et performance sociale 215

Tableau 4.62 Postes de niveau similaire et performance économique 216

Tableau 4.63 Postes de niveau similaire et performance financière 217

Tableau 4.64 Postes de niveau supérieur et performance sociale 218

Tableau 4.65 Postes de niveau supérieur et performance économique 219

Tableau 4.66 Postes de niveau supérieur et performance financière 220

Tableau 4.67 Information stratégique et performance sociale 222

Tableau 4.68 Information stratégique et performance économique 223

Tableau 4.69 Information stratégique et performance financière 224

Tableau 4.70 Information financière et performance sociale 225

Tableau 4.71 Information financière et performance économique 226

Tableau 4.72 Information financière et performance financière 226

Tableau 4.73 Nouveaux produits et performance sociale 227

Tableau 4.74 Nouveaux produits et performance économique 228

Tableau 4.75 Nouveaux produits et performance financière 228

Tableau 4.76 Information sur la concurrence et performance sociale 229

Tableau 4.77 Information sur la concurrence et performance économique 230

Tableau 4.78 Information sur la concurrence et performance financière 230

Tableau 4.79 Protection des emplois et performance sociale 232

Tableau 4.80 Protection des emplois et performance économique 233

Tableau 4.81 Protection des emplois et performance financière 234

Tableau 4.82 Tableau synoptique des tests d'hypothèses ayant trait à la performance organisationnelle 235

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 Processus de formation de la culture 24

Figure 1.2 GRH et efficacité organisationnelle 28

Figure 2.1 Typologie des modèles de GSRH..... 45

Figure 2.2 Les quatre formes de manifestation de la culture 68

Figure 2.3 Profils culturels émergents de Stevens 88

Figure 2.4 Modèle de recherche..... 112

INTRODUCTION

Les sciences de la gestion et particulièrement la gestion des ressources humaines ont évolué considérablement depuis la révolution industrielle. En effet, d'une période où l'employé était vu comme une marchandise remplaçable, nous sommes passés à l'employé considéré comme un actif important pour l'organisation, permettant à celle-ci d'améliorer sa productivité et sa compétitivité. De la révolution industrielle, en passant par Taylor, Mayo et tous les autres, le principe voulant que l'individu devait être considéré comme un avantage concurrentiel pour l'organisation faisait son chemin.

Ainsi, jusqu'à tout récemment, la gestion des ressources humaines ne jouait qu'un rôle secondaire dans la stratégie de l'entreprise. À vrai dire, beaucoup d'entreprises se contentaient de mettre en place un service du personnel et le pouvoir était confié aux contremaîtres qui utilisaient la méthode du « drive system », ce qui impliquait une supervision constante et étroite des travailleurs. Ces méthodes de travail ont donné des résultats significatifs mais, par contre, ont entraîné de la frustration chez les travailleurs (St-Onge et al. 2004).

Même si au cours du XXe siècle, la gestion des ressources humaines a pris de plus en plus d'importance dans les organisations, l'héritage de Taylor a été présent et l'est toujours dans certains secteurs d'activité. Depuis les années 1980, la puissante machine taylorienne semble de moins en moins capable de répondre aux impératifs exigés par un tout nouveau contexte économique et social. La mondialisation des marchés exerce une pression énorme sur les organisations tout comme l'émergence d'une main-d'œuvre de plus en plus scolarisée et exigeante face à leur travail.

Ces transformations à l'environnement de l'entreprise poussent ces dernières à réagir et à considérer la gestion des ressources humaines comme un avantage compétitif afin

d'accroître le niveau d'efficacité. La gestion des ressources humaines devient donc un élément stratégique de l'organisation, voire même le seul avantage compétitif que possède l'entreprise moderne.

L'utilisation de pratiques de gestion des ressources humaines adéquates pour chacune des organisations devient un élément primordial dans l'atteinte d'une bonne performance organisationnelle. Mais quant est-il de l'utilisation de ces pratiques dans un contexte de différences culturelles? Ces pratiques vont-elles donner des résultats similaires d'un pays à l'autre?

Avec la mondialisation des marchés qui s'est accrue depuis le début des années 1980, ce qui a provoqué une vague incessante d'investissement direct étranger et ainsi, une augmentation d'entreprises allant s'établir à l'extérieur de leur pays d'origine, il faut se demander si les pratiques de gestion des ressources humaines que nous utilisons peuvent s'adapter ailleurs sur la planète.

La culture nationale devient donc un élément à prendre en considération lors de la mise en place des pratiques de gestion des ressources humaines au sein d'une organisation. Ce n'est pas d'hier que nous parlons de culture nationale. Plusieurs auteurs se sont intéressés à ce concept. Que ce soit des anthropologues ou des sociologues, la culture nationale a toujours fasciné les chercheurs dont notamment Mead, Lévis-Strauss et Hall.

Par contre, il aura fallu attendre plusieurs années avant que les sciences de la gestion s'intéressent à l'influence de la culture nationale sur les pratiques de gestion. C'est avec l'étude de Geert Hofstede au début des années 1980 qu'un certain engouement pour la gestion dans un contexte interculturel s'est développé. Lorsque Hofstede a publié « Culture's Consequences » en 1984, certains chercheurs dans le domaine de la gestion ont décidé d'analyser l'influence de la culture nationale sur la gestion des organisations. Parmi ces chercheurs notons l'apport important de Newman et Nollen (1996) et Schuler et Rogovsky (1998).

Avec l'apparition d'études démontrant que la culture nationale influence les pratiques de gestion et conséquemment, la performance organisationnelle, il devient intéressant pour les chercheurs de continuer la recherche empirique, notamment dans un domaine

encore relativement peu exploré dans ce contexte, soit la gestion stratégique des ressources humaines.

Bien que selon plusieurs études la gestion des ressources humaines puisse constituer un déterminant de la performance de la firme, il n'en demeure pas moins que ce n'est pas une certitude absolue. Nous n'avons pas encore suffisamment de recul pour nous permettre de faire une telle affirmation. Malgré le fait que de sérieuses pistes nous permettent de croire à l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise.

Ainsi, nous voulons dans cette thèse apporter un éclairage supplémentaire sur l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines, respectant la culture nationale, sur la performance organisationnelle. De cette façon, nous répondrons à la question suivante : Est-ce que l'usage de pratiques RH s'harmonisant avec la culture nationale augmente l'efficacité de la firme?

Cette thèse de doctorat constitue un défi de taille pour plusieurs raisons. Premièrement, elle représente une des rares études de cette envergure concernant la gestion stratégique des ressources humaines en contexte interculturel. Nous avons sondé des institutions bancaires afin de connaître leurs pratiques de gestion des ressources humaines ainsi que leurs niveaux de performances, sociale, économique et financière. D'autres études avaient étudié une ou deux pratiques mais jamais toutes les pratiques que l'on retrouve dans ce genre d'institutions.

Deuxièmement, l'étude porte sur vingt-deux pays répartis sur trois continents. L'envergure de cette recherche dépasse la majorité des autres études qui pour la plupart ne portaient que sur quelques pays à la fois. Si ce n'est que pour les problèmes de logistique, l'étendue de cette thèse représente un défi.

Le premier chapitre aura pour objectif d'exposer la problématique de cette thèse et constituera la toile de fond de ce travail. Ce sera donc une mise en contexte et une justification de l'importance de traiter de ce sujet. Alors que le deuxième chapitre constitue l'élément central de ce travail. Ce chapitre se veut donc une revue exhaustive et critique de la littérature théorique et empirique liée à notre sujet, soit la gestion stratégique des ressources humaines dans un contexte de culture nationale.

C’est donc à partir de ce chapitre que nous pourrons énoncer nos hypothèses de recherches.

Le troisième chapitre présentera la méthodologie que nous allons utiliser c’est-à-dire notre stratégie de recherche, la procédure de cueillette de l’information ainsi qu’une justification de notre échantillon. Le quatrième chapitre présentera les résultats que nous avons obtenus à l’aide d’analyses statistiques. De plus, pour chacune des parties de cette analyse, une section qualitative présentant les commentaires de gestionnaires du secteur bancaire seront ajoutés. Finalement, la conclusion nous présentera les apports ainsi que les limites liés à cette thèse de doctorat tout en présentant de nouvelles avenues de recherche en lien avec le sujet.

CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE

1.1 Introduction

Comme le mentionne Shirley Chan (2002): « The only constant today is change ». En effet, dans ce contexte de mondialisation nous devons nous attendre à faire face à des changements et ce, quel que soit notre domaine d'activités. Le monde de la gestion n'est pas épargné. Depuis les années soixante, le phénomène de l'intégration économique et, par le fait même, des pactes commerciaux internationaux (CEE, ALÉNA, ASEAN, Union Européenne, etc.) ainsi que du nombre sans cesse croissant de firmes multinationales a fait en sorte que le monde de la gestion, et notamment celui de la gestion des ressources humaines a dû s'adapter afin d'assurer à l'entreprise une compétitivité lui permettant de survivre dans la tourmente de la mondialisation (Daniels et Radebaugh, 2001; Vicere, 2000). Il n'est donc pas surprenant qu'au cours de cette période nous ayons vu apparaître les premières études sur la gestion dans un contexte culturel.

La notion de culture en tant que tel est relativement récente. Il faut remonter à la fin du XIXe siècle, avec Tylor, pour retrouver la première définition du concept de culture. Par la suite, plusieurs auteurs se sont intéressés à ce phénomène et dès les années quarante, la définition de Ralph Linton (1945) s'imposait d'elle même et fit figure d'autorité et ainsi, les définitions subséquentes ont abondées dans le même sens (Hofstede, 1980; Daniels et Radebaugh, 2001; Adler, 1994; Griffin et Pustay, 2003).

La période des années soixante et soixante-dix a donné lieu aux premières études concernant la gestion culturelle. Un des faits saillants de cette période est la recherche de Geert Hofstede (1980) qui a étudié les façons de faire et de se comporter des employés d'une multinationale dans 72 pays. Les résultats de cette étude ont donné une impulsion aux recherches dans le domaine de la gestion culturelle et notamment en gestion des ressources humaines comme, par exemple, l'étude de Schuler et

Ragovsky (1998) et celle de Newman et Nollen (1996).

L'influence de la culture sur les pratiques en ressources humaines (RH) est donc un phénomène qui commence à être étudié. Il est facile de comprendre pourquoi puisque qu'il semble de plus en plus admis que la gestion des ressources humaines (GRH) constitue un élément stratégique des plus importants pour l'organisation. Pfeffer (1998) n'hésite pas à déclarer que la GRH s'avère désormais l'élément central dans l'équation stratégique de toute entreprise. Les conclusions de Pfeffer et des autres tenants de la gestion stratégique des ressources humaines semblent très intéressantes mais dans les faits, les recherches montrent que la relation entre la gestion des ressources humaines et l'efficacité organisationnelle constitue encore pour la communauté des chercheurs une véritable « boîte noire » (Dyer et Schafer, 1999; Rogers et Wright, 1998). La relation entre la gestion des ressources humaines et l'efficacité de l'entreprise demeure pour l'instant un univers encore bien obscur.

C'est donc un éclairage supplémentaire que veut apporter cette thèse au jeune domaine de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) et plus particulièrement à la GSRH dans un contexte culturel. Un premier jalon sera posé lors de ce premier chapitre, dans lequel nous allons exposer les concepts de base de cette thèse.

Concrètement, nous présenterons successivement les principales connaissances et contributions connues jusqu'à ce jour dans les domaines de la gestion stratégique des ressources humaines, ainsi qu'en gestion culturelle des ressources humaines. Nous exposerons également les limites de ces recherches. Ces limites ne seront en fait que des occasions supplémentaires de pousser encore plus loin une étude qui semble prometteuse pour le milieu académique et si importante pour l'ensemble de la communauté des affaires.

Pousser plus loin signifie toutefois proposer de nouvelles avenues. C'est aller où les autres ne se sont pas encore aventurés. Nous allons donc énoncer des propositions nouvelles qui apporteront des éléments supplémentaires au cumul toujours croissant des connaissances. Bref, c'est aider les sciences de la gestion à répondre à cette question : est-ce que l'usage de pratiques RH s'harmonisant avec la culture nationale

augmente l'efficacité de la firme?

1.2 La culture

Le mot culture est longtemps resté étranger au champ du management dans son ensemble. En effet, comme le mentionne Hofstede (1987, 15), dans les années cinquante et soixante, la plupart des théoriciens de l'administration définissaient la gestion comme une activité basée sur des principes universels. Selon ces mêmes théoriciens, la concurrence mondiale allait rendre vitale l'abandon des pratiques locales de gestion au profit des meilleures pratiques et ce, en tout point de la planète. Ainsi, à long terme, en vertu de cette hypothèse de convergence des pratiques de gestion, les méthodes d'administration allaient progressivement s'unifier en faisant disparaître les différences nationales.

La notion de culture est relativement récente, elle remonte à la fin du XIXe siècle. C'est l'anthropologue Edward B. Tylor, en 1871, qui fut l'un des premiers à élaborer une définition de ce concept. Ainsi, selon Tylor (1924, 38) la culture est un tout complexe qui inclut le savoir, la foi, l'art, la morale, le droit, les coutumes et toutes les facultés et habitudes acquises par l'homme en tant que membre d'une société. De par cette définition, la culture constitue un résultat de la vie sociale. De ce fait, sans société il ne pourrait y avoir de culture. Suite aux recherches de Tylor, de nombreux spécialistes des sciences humaines, notamment des sociologues et des ethnologues, ont tenté de construire, eux aussi, leur propre définition du concept de culture.

1.2.1 Définition de culture

Dès 1952, deux anthropologues américains, Kroeber et Kluckhohn, recensaient 164 définitions du terme culture. Parmi celles-ci, une semble revenir souvent dans la littérature, soit celle de Ralph Linton (1945). Sa définition de la culture relie l'individu au processus social : « une culture est la configuration des comportements appris et de leurs résultats, dont les éléments composants sont partagés et transmis par les membres d'une société donnée ». Les deux anthropologues ont constaté que la grande majorité des définitions alors recensées, comportaient les mêmes caractéristiques à savoir que la culture est apprise, transmise, partagée, structurée, modelée et sélective.

De là, Kroeber et Kluckhohn (1952, 22) ont à leur tour proposé une définition du concept de culture qui est certes très exhaustive et généralement admise :

> « La culture est un ensemble de modèles (les uns explicites, les autres implicites) qui décrit le comportement passé ou détermine le comportement à venir; que l'individu acquiert et transmet par le biais de symboles; qui constitue la marque distinctive d'un groupe humain, y compris les objets ouvrés (ou artéfacts) par lesquels ce groupe s'exprime. Le noyau essentiel de la culture est composé d'idées traditionnelles (c'est-à-dire transmises historiquement puis sélectionnées) et particulièrement des valeurs qui y sont attachées. On peut considérer les systèmes culturels tantôt comme les éléments conditionnant d'une action à venir ».

Cette définition rejoint celle de Barnouw (1963, 5) pour qui la culture c'est : « le mode de vie d'un groupe d'individus, la combinaison de tous les modèles plus ou moins stéréotypés de comportement appris, que chaque génération transmet à la suivante au moyen du langage et de l'imitation ». Ainsi, nous traversons les années cinquante et soixante avec des définitions du concept de culture ayant toutes à peu près les mêmes caractéristiques de base.

Au début des années soixante-dix, Goodenaugh (1971, 24) définit la culture comme étant : « un ensemble de croyances et de normes, partagées par un groupe de gens, qui aident l'individu à décider ce qui est, ce qui peut être, comment on doit le ressentir, que faire et comment procéder pour réaliser cela ». La culture n'aurait ainsi plus de raison d'être assimilée à une société dans sa totalité. Elle pourrait plutôt être associée avec une ou quelques activités partagées par un nombre réduit de personnes.

De son côté, Hofstede (1983, 76), définit la culture comme étant une programmation mentale collective, c'est-à-dire un conditionnement que les membres d'une société partagent. Toujours selon Hofstede (1987, 28), la culture pourrait être définie par un ensemble interactif des caractéristiques communes qui influencent la réponse d'un groupe humain de la même façon que la personnalité détermine l'individu. Ces définitions de Hofstede deviennent rapidement très populaire auprès des auteurs de gestion internationale. Daniels et Radebaugh (2001, 774) définissent la culture en ces termes: « Culture is the specific learned norms of a society, based on attitudes, values, and beliefs », alors que Griffin et Pustay (2003, 85) déclarent : « culture is the collection of values, beliefs, behaviors, customs, and attitudes that distinguish one society from another ». De nos jours, la majorité des définitions que nous rencontrons dans la littérature spécialisée reprennent sensiblement les mêmes éléments, soit la

valeur, les croyances et les éléments appris (Beck et Moore, 1985; Hofstede, 1991; Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996).

Ainsi, à la lumière de ce que nous venons d'énoncer comme définitions, nous pouvons donc définir la culture comme étant non seulement l'ensemble des connaissances d'une personne, mais aussi l'ensemble des façons de penser, de faire, de se comporter d'un groupe ou d'une société. Elle semble s'imposer aux individus qui l'acquièrent par la socialisation. Elle se manifeste dans les arts, la religion, les structures politiques, l'éducation, l'organisation du travail, c'est-à-dire, dans tous les aspects de la vie sociale.

1.2.2 Les sources de la culture

Bien que nous ayons défini le concept de culture, il n'en demeure pas moins qu'il est pertinent, à cette étape, de poursuivre en expliquant quelles en sont les sources. À ce niveau, nous pouvons remarquer une certaine constance en ce qui a trait à l'origine des sources de la culture. Comme le mentionne Usunier (1992, 64), la composante nationale n'est pas la principale source de la culture. Ce dernier identifie six sources (Usunier, 1992, 65) :

- la nationalité
- la profession / l'éducation
- le groupe d'appartenance / l'ethnie
- la religion
- la famille
- l'entreprise / l'organisation

De leur côté, Daniels et Radebaugh (2001, 51) identifient quatre sources à la culture :

- la nationalité
- les personnes transmettant la culture :
    - les parents
    - les professeurs
    - les leaders sociaux
    - les patrons
- la langue

- la religion

Dans le même sens, Griffin et Pustay (2003, 86) énumèrent cinq sources responsable de la culture dans la société :

- la structure sociale :
    - la stratification sociale
    - la mobilité sociale
- la langue
- les formes de communication
- la religion
- les valeurs / les attitudes

Comme nous pouvons le remarquer, les auteurs, malgré certaines distinctions quant aux termes utilisés, font référence au même champ sémantique en ce qui concerne les trois définitions précédentes. Il est donc possible de constater une homogénéité en ce qui a trait aux sources de la culture. La langue, la religion, la nationalité ainsi que la façon dont on a été élevé et éduqué font en sorte que nous nous retrouvons avec une identité culturelle qui nous est propre.

1.2.3 La culture nationale

Le concept de culture nous conduit inévitablement au concept de culture nationale. Ce dernier est un croisement entre le concept de culture et de celui, plus juridique, d'État-nation. Or bien souvent, comme nous le rappelle Usunier (1992), les cultures ne correspondent pas à des États-nations, mais à des entités ethniques, linguistiques, religieuses ou encore organisationnelles. De son côté, Hofstede (1983, 75-76) mentionne que le concept de culture nationale est très important puisque les citoyens de chaque pays réagissent différemment en raison :

- des entités politiques distinctes
- de la valeur accordée au principe de citoyenneté
- des expériences vécues dans ce pays

C'est parce qu'un des modes d'organisation le plus fréquent des individus au sein d'une société a été celui de l'État-nation que le concept de culture nationale a pu émerger (Usunier, 1992).

Les sociétés, ou nations, sont les groupes les plus complets que nous pouvons trouver. Ainsi donc, il devient pertinent de s'intéresser à elles. Comme le mentionnent Bollinger et Hofstede (1987, 28) : « une société est un système social caractérisé par le plus haut niveau d'autosuffisance par rapport à son environnement ». Il est important à ce stade de mentionner que tout sous-groupe à l'intérieur d'une société (familles, entreprises, professions) est appelé subculture par opposition à culture (sociétés, groupes régionaux, groupes ethniques) afin de limiter la confusion. Les sous-groupes demeurent des membres de la société et par le fait même, ont des traits en commun. Les sous-groupes à l'intérieur d'une société ont tendance à être plus interdépendants les uns par rapport aux autres. La plupart des subcultures dans une société donnée ont des traits communs avec d'autres subcultures de la même société ; leurs membres peuvent se reconnaître entre eux face à des personnes étrangères (Bollinger et Hofstede, 1987).

1.2.4 La formation de la culture nationale

Plusieurs études ont démontré que les différences concernant la culture nationale remontent aux valeurs de la société (Luthans, Welsh et Rosenkrantz, 1993; Schneider et DeMeyer, 1991; Schuler et Rogovsky, 1998). Les valeurs de la société vont alors influencer les attitudes des individus qui eux, vont adopter les comportements acceptables en fonction de la situation (Bergeron, 2001). Pour bien comprendre cette situation, référons-nous à la figure 1-1, inspirée de Nancy Adler (1994, 18)

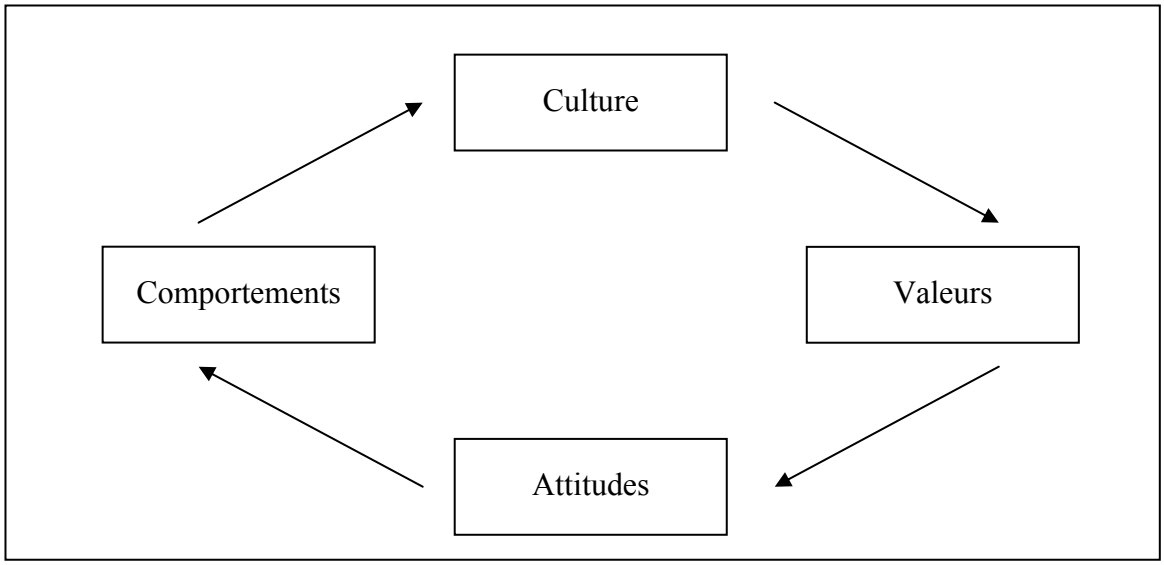


Figure 1.1 Processus de formation de la culture

La figure 1-1 présente la relation existant entre les valeurs, les attitudes, les comportements et la culture.

Les valeurs peuvent être définies comme étant les croyances d'ordre assez global qui définissent le bien et le mal ou qui dictent des préférences générales (Adler, 1994; Brown, 1976). Ces croyances influencent les stratégies organisationnelles (Guth et Taguiri, 1965) ainsi que les comportements que nous retrouvons dans les organisations (England, 1975).

De leur côté, les attitudes sont une construction de l'esprit qui exprime des valeurs et qui dispose quelqu'un à agir ou à réagir d'une certaine façon face à quelque chose. Toute relation entre une personne et un objet de quelque nature que ce soit implique une attitude (Adler, 1994; Bergeron, 2001).

Les comportements, quand à eux, vont représenter toutes les formes d'actions humaines (Adler, 1994; Bergeron, 2001). Les façons d'agir entre les habitants de différents pays illustrent bien ce qu'est un comportement. Dans les négociations, par exemple, les Nord-américains ne vont pas agir de la même façon que les Japonais. Les comportements sont donc différents et ce, en raison des différences culturelles.

1.2.5 Tout n'est pas culture

Comme le mentionne Usunier (1985), tout n'est pas culture dans le comportement d'un individu. En effet, il faut mentionner que, mis à part la culture, deux autres niveaux influencent les comportements des personnes. Hofstede (2001; 1991) et Usunier (1985) font référence au niveau universel et au niveau individuel. Il s'agit en fait des trois niveaux de la programmation mentale humaine.

Le niveau universel représente les traits que l'on retrouve dans chacun des pays du monde. Hofstede appelle ce niveau la nature humaine. Cette appellation nous semble particulièrement pertinente. En effet, le niveau universel, ou la nature humaine, contient tout ce que les êtres humains ont en commun (Hofstede, 1991). Dans cette catégorie entre tout ce qui détermine notre fonctionnement physique et psychologique. La capacité humaine de ressentir la peur, la colère, l'amour, la joie, la tristesse, le besoin de contacts avec les autres, tout cela appartient à ce niveau de programmation mentale (Hofstde, 2001; Hofstede, 1991).

Le niveau individuel, ou la personnalité d'un individu, représente la panoplie personnelle de programmes mentaux que l'individu ne partage avec aucun être humain (Hofstede, 1991). Donc, le niveau individuel nous indique les éléments représentés par les agissements d'une personne liés à ses propres choix, ses propres goûts et à ses affinités par rapport à son environnement et aux autres membres de sa société.

En tenant compte de ces deux derniers niveaux, il ressort que la culture n'explique pas tout. Par contre, en étant conscient de cette limite, il nous est tout de même possible de comprendre ce qui relève de la culture et ce qui est relié au niveau universel ou au niveau individuel. Le niveau universel étant commun à tous les individus, aucune différence ne peut donc être remarquée entre les cultures. De son côté le niveau individuel est propre à chaque individu et ne varie pas en fonction du pays.

1.2.6 La diversité culturelle

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la culture nationale signifie que chaque nation possède une culture qui lui est propre. Cela signifie que dans chaque culture, certains comportements seront privilégiés au détriment d'autres. La

norme devient donc l'ensemble des valeurs, des attitudes et des comportements les plus répandus et les plus généralement admis (Adler, 1994). Ainsi, la société se dote de règles formelles (lois) ou informelles (coutumes, habitudes) afin de faire respecter les normes. L'orientation culturelle d'une société est donc définie par les attitudes que la majorité des gens adoptent la plupart du temps (Adler, 1994) suite aux normes édictées au préalable.

Deux anthropologues, Kluckhohn et Stodtbeck (1961) ont énoncé une série d'hypothèses nous aidant à saisir l'orientation culturelle d'une société. Ces six hypothèses sont tirées du livre de Nancy Adler (1994).

- Il existe un nombre limité de problèmes communs à toute l'humanité et que tous les peuples de tous les temps doivent résoudre.
- Il existe un nombre limité de solutions à ces problèmes.
- Pour un problème donné, toutes les solutions existent dans toutes les sociétés et à toutes les époques ; mais telle société, à telle époque, privilégie telle solution.
- Chaque société a un profil dominant, une orientation dominante dans le choix de ses valeurs; mais ce profil est accompagné de nombreuses variantes, ou profil secondaire.
- Dans le profil dominant comme dans les variations, on constate un ordre de préférence entre les solutions possibles.
- Dans les sociétés en voie de changement, cet ordre de préférence n'est pas toujours clairement établi.

Ces hypothèses soulignent que les descriptions culturelles nous renvoient toujours à la norme, au stéréotype, mais jamais au comportement de toutes les personnes relevant de cette culture. Elles ne permettent pas de prévoir le comportement d'une de ces personnes (Adler, 1994). Par contre, elles nous renseignent sur les comportements d'un groupe en particulier.

1.3 La gestion des ressources humaines

Au cours des dernières décennies, la mondialisation des marchés a forcé les entreprises à augmenter leur performance afin de faire face à la nouvelle concurrence mondiale (Chan, 2002; Warner, 2002; Dessler, Cole et Sutherland, 1999; Gomez-Mejia, Balkin, Cardy et Dimick, 2000; Gagné et Lefebvre, 1995; Mondy, Noe et Premeaux, 1999; Walker, 1992; McBain, 2002). De ce fait, les entreprises se doivent

de trouver une solution pour se démarquer de la concurrence pour ainsi développer un avantage compétitif qui leur permet d'améliorer leur chance de réussite (Warner, 2002).

Afin de définir ce qu'est un avantage compétitif durable, on peut se rapporter à la théorie des ressources stratégiques (Barney, 1991, 1995; McMahan, Virick et Wright, 1999; Ulrich, 1991). Selon cette théorie, le recours à des avantages traditionnels tel que la technologie, le capital et les marchés ne peut plus suffire à assurer à l'organisation un avantage d'affaire durable (Pfeffer, 1994; Ulrich, 1991). Ces trois avantages ne peuvent représenter que des avantages relatifs n'ayant leur raison d'être que dans une logique de court terme (Becker et Gerhart, 1996; Dyer et Schafer, 1999; Lawler, 1995).

Selon Toffler et Toffler (1994) les entreprises modernes peuvent facilement se procurer les avantages traditionnels. Le capital est disponible sur tous les grands marchés financiers mondiaux. La technologie est pratiquement d'égale disponibilité pour toutes les entreprises. L'ouverture des marchés depuis le début des années quatre-vingt fait en sorte que les barrières au commerce, notamment les barrières tarifaires, ont grandement diminué dans les pays signataires de l'Organisation Mondiale du Commerce.

Donc, si le capital, la technologie et les marchés ne peuvent assurer cet avantage compétitif durable, alors quelle stratégie reste-t-il à la firme pour lui permettre de rivaliser avec ses principaux concurrents? L'entreprise doit donc miser stratégiquement sur sa structure sociale (voire sur ses ressources humaines) si elle veut se doter de réels avantages compétitifs (Becker et Gerhart, 1996; Dyer, 1993; Lado et Wilson, 1994; McMahan, Virick et Wright, 1999; Pfeffer, 1994; Ulrich, 1991; Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich, 1999; Wright et McMahan, 1992).

Les ressources humaines (ou tout autre élément du système social) constitue, contrairement aux autres actifs organisationnels, une ressource à la fois précieuse, rare, difficilement imitable et non substituable par tout autre facteur de production (Dyer et Shafer, 1999; McMahan, Virick et Wright, 1999; Lawler, 1995; Gibson, 1997). Ainsi, ces quelques propriétés semblent, dès lors, suffisantes pour faire de la GRH une fonction administrative hautement stratégique pour l'entreprise, imputable

principalement à de grands objectifs économiques, financiers, sociaux et politiques de l'organisation (Baron et Kreps, 1999; Dyer et Shafer, 1999; Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich, 1999; Rogers et Wright, 1998; Ulrich, 1997; Dyer et Kochan, 1995; Lawler, 1995; Guérin et Wils, 1992).

Ainsi, puisque la GRH représente un élément essentiel à l'efficacité organisationnelle, il convient d'observer la figure 1.2 qui est une adaptation du modèle de Tsui et Gomez-Mejia (1988). Cette figure nous démontre l'importance de la GRH comme intrant dans l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise. De ce fait, la gestion stratégique des ressources humaines peut être définie comme étant un système organisationnel permettant d'atteindre des avantages compétitifs grâce aux individus (Snell, Youndt et Wright, 1996, 62).

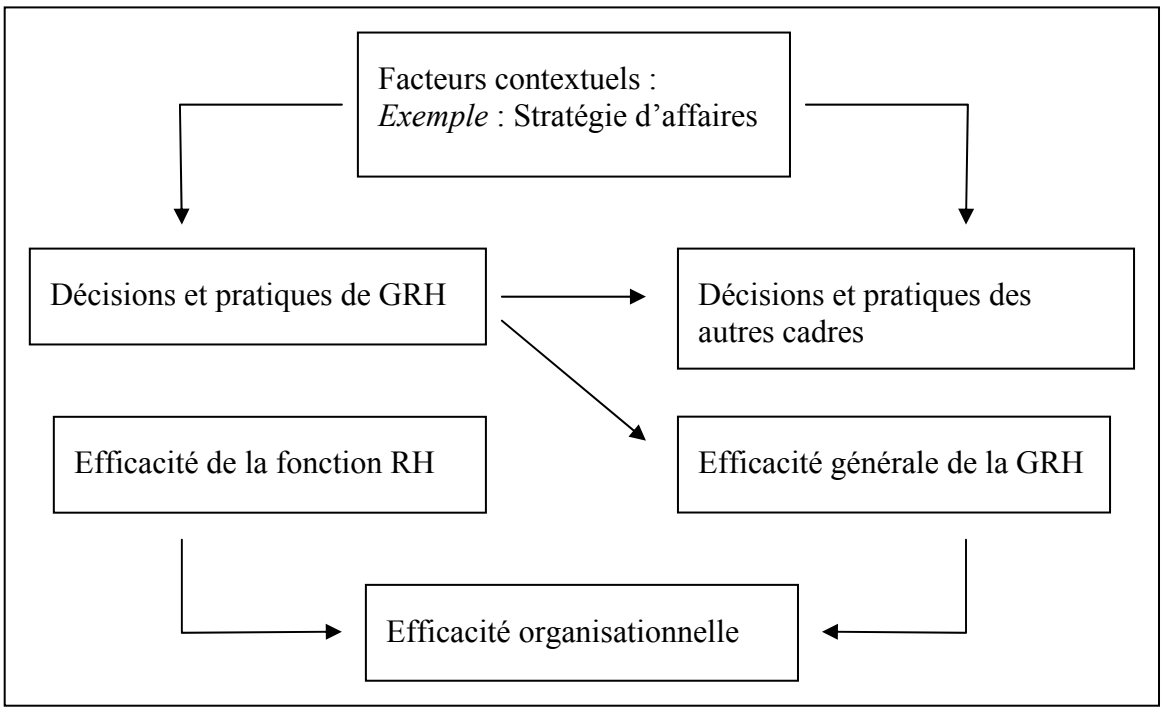


Figure 1.2 GRH et efficacité organisationnelle

1.4 La gestion stratégique des ressources humaines

Comme nous venons de le voir, la gestion des ressources humaines semble constituer un puissant déterminant de l'efficacité organisationnelle (Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich, 1999). La GRH devient donc un élément stratégique de l'organisation (McMahan, Virick et Wright, 1999).

Lorsque l'on fait une recension des principaux ouvrages en GRH, nous pouvons constater un grand intérêt porté à la gestion stratégique des ressources humaines et, plus particulièrement, à l'étude de la relation entre l'utilisation des pratiques de GRH et l'efficacité organisationnelle (Gerhart, 1999; McMahan, Virick et Wright, 1999; Stephen et Verma, 1995; Betcherman, McMullen, Leckie et Caron, 1994; Wagar, 1994; Weber, 1994; Lewin, Mitchell et Sherer, 1992). Les grands journaux académiques se sont intéressés également au sujet. Nous n'avons qu'à mentionner The Academy of Management Journal (1996, no 4); Industrial Relations (1996, no 3) ; et International journal of Human Resource Management (1997, no 3).

Malgré le fait que plusieurs auteurs se soient intéressés à ce sujet, il faut toutefois reconnaître qu'il ne semble y avoir, à ce jour, aucune théorie universellement reconnue, capable d'expliquer adéquatement la relation entre la mise en place de pratiques de gestion des ressources humaines et l'accroissement de la performance organisationnelle (Delery et Doty, 1996; Dyer et Kochan, 1995; Dyer et Reeves, 1995; Simons, Shadur et Kienzle, 1999; Wright et McMahan, 1992; Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996). Au contraire, nous devons admettre plutôt qu'il existe en réalité trois conceptions ou perspectives théoriques toutes aussi plausibles les unes que les autres, dans lesquelles se cantonnent la majorité des recherches empiriques en GSRH (Bayad, Arcand, Arcand et Allani, 2004). De ce fait, nous retrouvons l'approche universaliste, l'approche de contingence et l'approche configurationnelle des ressources humaines (Bayad, Arcand, Arcand et Allani, 2004; Delery et Doty, 1996).

Selon l'approche universaliste, il existe des pratiques de GRH qui, indépendamment du contexte d'affaires, pourraient aider les firmes à accroître de manière significative leur performance organisationnelle (Delery et Doty, 1996). En ce qui concerne l'approche de contingence, les tenants de cette approche rejettent l'idée du prêt-à-porter organisationnel énoncé par les partisans de l'approche universaliste (Baron et Kreps, 1999; Mintzberg, 1979; Galbraith et Nathanson, 1978). Ainsi, selon cette approche, les pratiques RH doivent s'harmoniser avec la stratégie d'affaires de la firme (McMahan, Virick et Wright, 1999). L'approche configurationnelle, quand à elle, stipule que la gestion des ressources humaines n'a de réelle capacité stratégique que dans la mesure où elle parvient à constituer un regroupement cohérent de

pratiques (arrimage interne) capable de s'harmoniser (arrimage externe) aux principales caractéristiques de l'organisation (Baron et Kreps, 1999; Becker et Gerhart, 1996; Dyer et reeves, 1995; Whitfield et Poole, 1997).

1.5 La gestion des ressources humaines et la culture

La plupart des auteurs et ce, jusque dans les années soixante-dix, fondaient leurs théories sur le principe que le management était une activité basée sur des principes universels (approche universaliste). Il y aurait donc des principes de saine administration qui existeraient indépendamment des environnements nationaux (Bollinger et Hofstede, 1987). Nous assisterions à une uniformisation des pratiques de gestion à la grandeur de la planète. Cette façon de voir les choses, quoique de moins en moins courante, porte le nom d'hypothèse de convergence. Loin d'observer cette convergence des pratiques de gestion, nous assistons au phénomène inverse, soit une affirmation des identités locales, que ce soit les Basques, les Bretons, les Flamands ou les Québécois qui tous défendent leur propre identité, ce qui s'accorde mal à l'hypothèse de convergence (Bolliger et Hofstede, 1987). Les différences nationales demeurant présentes, les gestionnaires et notamment ceux des ressources humaines auront toujours à travailler en fonction de celles-ci. Si nous nous référons à Bollinger et Hofstede (1987, 16-17), la nationalité est importante en gestion et ce, pour trois raisons :

Les nations sont des entités politiques, enracinées dans l'histoire, avec leurs institutions propres (gouvernement, système juridique, système d'éducation, systèmes d'association de travailleurs et des employeurs).

L'appartenance à une nation ou à une région a une valeur symbolique pour les citoyens. Nous en tirons une part de notre identité. Les différences nationales et régionales sont ressenties comme une réalité et sont, de ce fait, une réalité.

Notre pensée est en partie conditionnée par des facteurs culturels nationaux. C'est là un effet de l'expérience acquise dans l'enfance au sein de la famille, puis de l'éducation à l'école et dans les organismes spécialisés qui ne sont pas les mêmes d'un pays à l'autre.

Par conséquent, suite à ce qui est mentionné précédemment, il nous apparaît évident que les entreprises se doivent d'ajuster leurs pratiques de gestion des ressources humaines en fonction de la culture du pays. Plusieurs études en ce sens ont été réalisées auprès d'entreprises multinationales et les conclusions de ces dernières convergent toutes vers l'importance de s'adapter à la culture nationale en ce qui a trait aux pratiques de gestion et notamment les pratiques de GRH (Schuler et Rogovsky, 1998).

Parmi ces études, citons notamment celles qui se sont penchées sur la structure d'affaires des entreprises (Schuler, Dowling et DeCieri, 1994; Pieper, 1991). Ces études ont démontré que la structure d'affaires des entreprises devait tenir compte de la culture nationale afin de maximiser les performances organisationnelles. De leur côté, Florkowski et Schuler (1994) ont démontré l'importance d'aligner la gestion des relations de travail en fonction de la culture nationale afin d'éviter les conflits et, par le fait même, les problèmes organisationnels.

Certaines études sont spécifiques à la culture nationale. Hofstede (1980; 1990; 1991; 2001), entre autre, s'est intéressé au cas d'une multinationale et a comparé les styles de gestion à l'intérieur de celle-ci. Les résultats de cette étude ont démontré que les styles de gestion diffèrent entre les pays. Quatre dimensions ont donc été isolées afin d'expliquer les différences dans les styles de gestion. Ces quatre dimensions sont la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme et la masculinité. Par la suite, grâce notamment aux études de Hofstede en collaboration avec Michael Bond une cinquième dimension a été ajoutée, soit l'attitude à l'égard du temps. Ainsi, grâce à ses recherches, Hofstede a pu quantifier les résultats obtenus pour chacun des pays étudiés et servir de base pour plusieurs études subséquentes.

Fons Trompenaars (1993) de son côté s'est également intéressé à la relation entre les différences culturelles et les pratiques de gestion. Son étude auprès de quinze milles professionnels à travers cinquante pays a permis de faire ressortir sept dimensions permettant d'expliquer les différences de gestion au sein des entreprises à travers le monde. Nous pouvons toutefois remarquer que les sept dimensions de Trompenaars (universalisme-particularisme, individualisme-collectivisme, affectivité-neutralité, vie

privée-vie professionnelle, réalisations-fonction sociale, attitude à l'égard du temps, volonté du contrôle de la culture) comportent plusieurs similitudes avec les dimensions de Hofstede.

Le chercheur français André Laurent (1983) a, quant à lui, élaboré un questionnaire visant à mesurer les différences entre les comportements et les philosophies managériales dans neuf pays européens et aux États-Unis. Suite à cette étude, il a décelé des modèles de comportement différents d'un pays à l'autre. Ces modèles reposent sur trois conceptions de l'organisation. La première conception concerne l'importance de la structure hiérarchique. La deuxième conception fait référence à l'organisation comme système politique, où il est plus important d'obtenir du pouvoir que d'atteindre des objectifs spécifiques. Dans la dernière conception l'organisation est vue comme un système où les rôles sont formalisés. Ainsi, selon Laurent (1983), ce sont les différences culturelles qui déterminent dans quelle mesure le gestionnaire utilisera, ou privilégiera, une conception au détriment de l'autre.

Suite à ces études, principalement à celle d'Hofstede, Karen L. Newman et Stanley D. Nollen (1996) ont réalisé une étude qui est considérée, par les spécialistes du domaine, comme une excellente référence qui permet d'augmenter nos connaissances sur les différences de gestion entre les pays (Schuller et Rogovsky, 1998). Cette étude a été réalisée auprès d'une multinationale américaine oeuvrant dans 18 pays européens et asiatiques. Les auteurs ont utilisé les cinq dimensions de Hofstede, et non une seule ou deux dimensions comme beaucoup d'études avant eux (Newman et Nollen, 1996, 773). Les conclusions de cette recherche démontrent la relation très étroite entre la performance organisationnelle et les pratiques de gestion harmonisées à la culture nationale.

En ce qui concerne les études touchant spécifiquement les pratiques de gestion des ressources humaines, notons celle de Sparrow, Schuler et Jackson (1994) traitant des compétences RH nécessaires au bon fonctionnement des entreprises multinationales dans différents pays. Une autre étude nous paraît particulièrement intéressante soit celle de Schuler et Rogovski (1998) qui explore la relation entre les dimensions de Hofstede (Distance hiérarchique, contrôle de l'incertitude, individualisme et masculinité) et les pratiques de rémunération dans vingt-quatre pays. Cette étude a

démontré que certaines pratiques de gestion des ressources humaines étaient plus usuelles que d'autres en fonction de ces dimensions culturelles. Ainsi, des pratiques de rémunération basées sur la performance individuelle se retrouvent dans les pays où le degré d'individualisme est élevé.

1.6 Conclusion et propositions

Comme nous pouvons le constater, le concept de culture prend de plus en plus d'importance dans les études en gestion et notamment en gestion des ressources humaines (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996). À partir du moment où l'on a considéré les ressources humaines comme un avantage compétitif pour l'entreprise, voire le seul qui puisse constituer une ressource précieuse, rare, difficilement imitable et non substituable (Dyer et Shafer, 1999; McMahan, Virick et Wright, 1999; Lawler, 1995), la gestion des ressources humaines et notamment la gestion culturelle des ressources humaines a commencé à représenter un sujet d'étude de plus en plus prisé. En effet, grâce notamment aux études de Hofstede (1980), de Trompenaars (1993) et de Newman et Nollen (1996), l'étude de l'influence de la culture sur la gestion des entreprises a pris de l'ampleur et est devenue un sujet pertinent autant pour les spécialistes du domaine de la gestion que pour les professionnels de la GRH.

Nous ferons donc une étude en gestion stratégique des ressources humaines puisque nous nous intéresserons à la relation existant entre la culture, la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. Nous tenterons donc d'accroître la compréhension de ce phénomène. La recherche à ce jour a démontré cette relation. Nous n'avons qu'à penser à l'étude de Schuler et Nogovsky (1998) et à celle de Newman et Nollen (1996) pour nous en convaincre. Toutefois, ces études sont peu nombreuses et il est essentiel de continuer la recherche dans ce domaine afin de pouvoir tirer des conclusions intéressantes.

Actuellement, il est possible de séparer les études qui ont été faites sur le sujet en deux blocs distincts. Premièrement, il y a les études qui ont analysé les pratiques de gestion, souvent à l'intérieur d'une multinationale, et ce, dans plusieurs pays. Les recherches les plus connues de cette catégorie sont sans contredit celle de Hofstede (1980) et celle de Newman et Nollen (1996). En ce qui concerne les études d'André

Laurent (1983) et de Fons Trompenaars (1993), elles ont été réalisées dans plusieurs compagnies à travers le monde. Cette catégorie d'études sert régulièrement de base aux études de la deuxième catégorie. Dans celle-ci, nous retrouvons les études analysant un aspect précis des pratiques de GRH en contexte international, comme par exemple l'étude de Schuler et Rogovsky (1998) qui touche spécifiquement les différences de rémunération entre les cultures.

Pour notre part, nous allons privilégier une étude ayant comme champs d'analyse plusieurs entreprises qui seront réparties sur trois continents, c'est-à-dire, l'Europe, l'Amérique du Nord ainsi que l'Asie. Une vingt-deux pays seront alors étudiés afin de tenter de faire ressortir la variance entre les différentes cultures. Notre recherche se démarquera des autres de par son analyse d'un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines au sein des entreprises étudiées. Ainsi, nous tenterons de vérifier, à l'aide des quatre dimensions originales de Hofstede, si les pratiques de gestion des ressources humaines qui s'harmonise avec la culture nationale ont de l'influence sur la performance organisationnelle.

Afin de réduire au minimum les différences occasionnées par des facteurs autres, nous choisirons un type d'entreprise spécifique, soit des banques ayant un siège social dans le pays étudié. De cette façon, nous serons en mesure d'obtenir des résultats qui ne varieront pas en fonction du type d'entreprise notamment en raison des produits et services similaires offerts par ces institutions.

Nous espérons donc apporter une contribution supplémentaire à la recherche sur la gestion stratégique des ressources humaines dans un contexte international. Cette recherche sera un jalon supplémentaire qui nous permettra de répondre à la question suivante : est-ce que l'usage de pratiques RH s'harmonisant avec la culture nationale augmente l'efficacité de la firme?

1.7 Résumé du chapitre 1

Ce premier chapitre tisse la toile de fond sur laquelle nous allons asseoir cette recherche. Dans ce chapitre, nous avons abordé les différents concepts que nous allons traiter tout au long de ce travail. Comme premier point, nous avons discuter de la culture, sa définition, son origine et ce, afin d'en arriver au principe de la culture

nationale. La culture nationale sera au cœur de cette thèse. Il a donc fallu expliquer la formation de celle-ci et mentionner ce qui n'est pas lié à la culture nationale. Un tour d'horizon des différents auteurs ayant traité de la culture nationale a été fait à l'intérieur de cette section.

Deuxièmement, nous avons abordé la gestion des ressources humaines et plus spécifiquement la gestion stratégique des ressources humaines. Après avoir défini ces concepts, nous avons fait un survol des différents auteurs qui ont traité le sujet afin de brosser un tableau sommaire de la gestion stratégique des ressources humaines et par le fait même mettre la table pour le deuxième chapitre.

Troisièmement, nous avons également recensé des études nous permettant de faire le lien entre la gestion des ressources humaines et la culture nationale. Certaines études sont orientées vers la culture nationale (Hofstede, 1980; 1990; 2001; Laurent; 1983; Trompenaars, 1993), d'autres tentent d'expliquer le lien entre la culture nationale et la gestion des ressources humaines (Newman et Nollen, 1996; Schuler et Rogovsky, 1998).

Finalement, nous énonçons notre question de recherche qui nous permettra de cheminer tout au long de cette thèse.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE

2.1 Introduction

La gestion des ressources humaines a longtemps été considérée par le milieu des affaires ainsi que le milieu académique comme une fonction de support au service des autres fonctions de l'organisation (Guérin et Wils, 1992). Son rôle se limitait essentiellement à gérer les aspects administratifs liés au recrutement, à la sélection, à la rémunération des employés, à administrer les conventions collectives et à veiller au maintien d'un climat de travail permettant de minimiser les effets négatifs liés aux objectifs souvent contradictoires qui animent les travailleurs et les dirigeants d'entreprises (Kaufman, 1993; Kochan, Katz et McKersie, 1986; Lawler, 1995; Rogers et Wright, 1998).

De nos jours, ce rôle strictement administratif joué par la gestion des ressources humaines semble un phénomène plutôt archaïque (Bayad, Arcand, Arcand et Allani, 2004; Downie et Coates, 1995; St-Onge, Audet, Haines et Petit, 2004). En effet, depuis plus de trois décennies les auteurs semblent de plus en plus s'accorder pour affirmer que la GRH constitue désormais un élément essentiel dans l'atteinte des principaux objectifs des organisations. Comme le mentionnent Bayad, Arcand, Arcand et Allani (2004), le rôle désormais stratégique que revêt la GRH n'est pas le simple fait du hasard. Il s'inscrit plutôt dans un mouvement sans précédent de transformations environnementales qui n'est pas sans incidence sur l'importance grandissante que l'on donne aux divers acteurs sociaux composant nos organisations.

Selon certains auteurs, pour que la gestion stratégique des ressources humaines soit réellement stratégique, elle doit tenir compte d'éléments qui l'influencent dont notamment la culture nationale (Wils, Labelle, Guérin et LeLouarn (1989). Ainsi, la culture nationale pourrait influencer la façon de gérer les individus. De ce fait, les

pratiques de gestion des ressources humaines, si elles sont adaptées en fonction de la culture nationale, pourraient contribuer à accroître la performance organisationnelle (Newman et Nollen, 1996; Schuler et Rogovsky, 1998; Wright et Mischel, 1987; Early, 1994; Lawler, 1990).

Si dans le premier chapitre nous avons tissé la toile de fond sur laquelle s'érige ce travail, ce deuxième chapitre sera davantage l'occasion d'approfondir les différents concepts vus précédemment en plus d'énoncer les hypothèses de travail. Ainsi, dans ce chapitre nous débuterons par définir la gestion stratégique des ressources humaines tout en présentant les différents modèles présents en gestion stratégique des ressources humaines. Nous parlerons également de la relation entre ce type de gestion et la performance organisationnelle et ce, en présentant les trois perspectives (universaliste, de contingence et configurationnelle) associées à la performance de la firme.

Par la suite, nous définirons la culture en présentant deux approches, soit l'approche anthropologique et l'approche comparative. L'étude de ces approches nous amènera à discuter plus en profondeur de certains auteurs dont notamment Geert Hofstede, O.J. Stevens, André Laurent et Fons Trompenaars. Nous nous attarderons plus particulièrement sur Geert Hofstede puisque nous nous baserons sur ses études dans le cadre de cette thèse.

Les études empiriques seront également présentées afin de souligner la cohérence entre la théorie et la pratique. Plusieurs recherches seront présentées mais nous nous attarderons plus particulièrement sur celle de Newman et Nollen (1996) et celle de Schuler et Rogovsky (1998) qui sont considérées comme deux textes majeurs sur le sujet. Ces deux études servant de référence pour notre propre étude.

Finalement, nous présenterons les variables de notre modèle en prenant bien soin de définir chacun des concepts que nous avons voulu analyser dans cette thèse, ainsi que les différentes hypothèses auxquelles nous tenterons de répondre au cours de notre chapitre portant sur l'analyse des résultats.

2.2 Définitions de la gestion stratégique des ressources humaines

Depuis longtemps, des auteurs influents dans le domaine de la gestion ont souligné l'importance des ressources humaines. Selon Bayad, Arcand, Arcand et Allani

(2004), l'école des relations humaines (Mayo, 1949; McGregor, 1960; Likert, 1961; Maslow, 1954; Hertzberg, 1966) avait déjà indiqué l'importance de la relation entre le comportement de l'individu et sa performance au travail. De son côté, l'école socio-technique (Emery et Trist, 1964) faisait remarquer, depuis longtemps déjà, le besoin d'intégrer le système social au système technique. Finalement, l'école de la contingence (Lawrence et Lorsch, 1967) rappelait avec force la nécessité d'une organisation flexible face à des environnements instables.

Mais c'est avec la parution de l'ouvrage *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies* de Peters et Waterman (1982) que le monde entier a découvert que la GRH était beaucoup plus qu'une simple fonction de support à la remorque des autres fonctions organisationnelles. Pour la première fois, la GRH se voyait investie d'un rôle qui lui était peu familier, soit celui de variable stratégique. Mais qu'est-ce que la gestion stratégique des ressources humaines?

Il suffit de lire les principaux ouvrages en GSRH pour constater qu'il existe plusieurs définitions liées au concept de gestion stratégique des ressources humaines. En fait, il semble y avoir presque autant de définitions que d'auteurs (McMahan, Virick et Wright, 1999). Cependant, en regardant de près chacune de ces définitions, il nous faut reconnaître qu'elles ne s'opposent réellement que d'un simple point de vue sémantique. Le fondement de ces diverses définitions conceptuelles semble similaire à plusieurs égards (Bayad, Arcand, Arcand et Allani, 2004).

Définitions de la GSRH :

- Miller (1989) :

  la GSRH comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés, à tous les niveaux de l'organisation, et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable.
- Walker (1992) :

  la GSRH concerne les moyens d'ajustement de la GRH au contenu des stratégies de l'organisation.
- Boxall (1994) :

  La GSRH a comme préoccupation centrale d'intégrer la GRH au management stratégique.
- Schuler (1992) :

La GSRH se base sur trois éléments fondamentaux :

l'intégration des activités de GRH aux principaux objectifs stratégiques de la firme ;

la cohérence entre les politiques de GRH et les autres politiques organisationnelles ;

la présence de ces pratiques de GRH dans l'exécution quotidienne des activités de production.

- Hendry et Pettigrew (1990) :

la GSRH regroupe quatre éléments principaux :

l'utilisation de la planification ;

la conception et le management de systèmes RH basés sur un ensemble de politiques du personnel cohérentes et guidées par une « Philosophie » ;

l'adéquation des politiques et des activités à la stratégie explicite de marché ;

regarder les personnes dans l'organisation comme une « ressource stratégique » indispensable à la réalisation de « l'avantage compétitif ».

- Wright et McMahan (1992) :

la GSRH est un pattern d'activités et de déploiement planifié des RH dans le but de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs.

- Sisson (1990) :

la GSRH est caractérisée par quatre préoccupations :

la tension dans l'intégration des politiques de RH tant entre elles qu'avec la planification stratégique plus généralement ;

le glissement de la responsabilité RH des spécialistes de la fonction RH vers l'ensemble de l'encadrement ;

le passage d'une relation dirigeants-syndicats à une relation dirigeant-employé, du collectivisme à l'individualisme ;

l'engagement et l'initiative des individus confèrent aux dirigeants un rôle de " révélateur ", de " responsabilisation "et de " facilitateur ".

- Guest (1987) :

la GSRH se donne quatre priorités :

l'intégration des activités RH aux stratégies de l'organisation ;

une structure organisationnelle flexible ;

un personnel et des pratiques internes de grande qualité pour des produits de grande qualité;

une implication forte des employés envers les buts et les activités de l'entreprise.

Ainsi, comme nous pouvons le constater, l'analyse de ces définitions marque un véritable clivage entre les conceptions anciennes de la gestion des hommes au sein des organisations et de la gestion stratégique des ressources humaines. La GSRH est certes en opposition avec la gestion traditionnelle du personnel (GP)[1] qui a connu ses heures de gloire à l'époque où le taylorisme était appliqué par plusieurs entreprises, mais se distingue également de la GRH[2] qui, en dépit d'un rôle plus valorisant, se veut encore un élément subordonné aux autres fonctions organisationnelles (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 1998).

À la lecture des définitions de la GSRH, nous pouvons faire ressortir trois importants constats. Premièrement, les définitions énoncées auparavant mettent en lumière l'idée d'intégration stratégique des RH (Bayad, Arcand, Arcand et Allani, 2004). Il y a donc un besoin de cohérence interne des pratiques de GRH entre elles et l'ultime nécessité d'une cohérence externe avec la stratégie de la firme, ce qui constitue le premier critère d'originalité présent dans ces définitions.

Deuxièmement, dans la majorité de ces définitions nous pouvons remarquer un effet structurant joué par les RH sur la dimension culturelle et structurelle de l'organisation. Ainsi, les RH deviennent parties prenantes des grandes orientations stratégiques de l'organisation tout autant qu'élément de premier plan dans le cours normal des opérations productives d'une entreprise. La GRH devient « une condition nécessaire à la mise en œuvre du changement organisationnel ».

Finalement, les définitions de la GSRH soulignent et ce, de façon unanime, que celle-ci n'a de sens que dans la mesure où elle contribue à améliorer les différents

---

[1] Petit, Bélanger, Benabou, Foucher et Bergeron (1993 : 9 et 14) définissaient la GP comme étant « (…) caractérisée par une multiplicité d'activités et de programmes juxtaposés les uns aux autres, sans qu'on puisse vraiment en faire ressortir le caractère d'interdépendance. (…). Une telle absence de coordination des activités rendait difficile la reconnaissance et la réalisation d'objectifs communs (…) ».

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

paramètres liés à l'efficacité de l'organisation. Alors, la GSRH se retrouve comme étant un partenaire important du succès de l'entreprise.

Différentes théories tentent d'expliquer le fait que la GRH devient un élément essentiel à toute organisation. De ce fait, il semble exister quatre façons de voir le monde à travers lesquelles s'exprime la GSRH. Se basant sur les travaux de Bayad, Arcand, Arcand et Allani (2004), nous exposerons, dans la prochaine section, chacune de ces quatre conceptions théoriques.

2.3 Les modèles en gestion stratégique des ressources humaines

Afin de faire une analyse pertinente des différents modèles en GRH, une lecture approfondie des auteurs dans le domaine est nécessaire. Suite à cette lecture, nous pouvons constater l'existence de quatre modèles. Premièrement, la littérature stratégique fait référence au modèle de comptabilité des ressources humaines (cf. Brummet, Flamholz et Pyle, 1968; Flamholz, 1971, 1972, 1973; Hermanson, 1963). Selon Bayad, Arcand, Arcand et Allani (2004) « cette conception stratégique fait de l'intégration stratégique (la valorisation) des RH un élément clé du succès des organisations ».

La théorie de comptabilité des ressources humaines a été largement influencée par l'école des relations humaines avec comme chef de file Likert (1961, 1967) et MacGregor (1960) ainsi que par les théories du capital humain avec Becker (1976) et Schultz (1960). Comme le mentionne Bayad, Arcand, Arcand et Allani (2004) « il n'est donc pas surprenant de voir dans ce modèle un solide plaidoyer stipulant, entre autre chose, que l'atteinte des objectifs organisationnels ne constitue, en fait, que la résultante d'une valorisation de la fonction RH de la part des dirigeants de la firme ».

Tel que souligné par ces derniers, « le recentrage sur l'interface individu-organisation, comme source de valeur, fournit un guide utile à la stratégie RH ». Cela permet, d'aider au processus de gestion courante des RH; de planifier et déterminer les besoins en RH; d'orienter les investissements de formation et de développement du personnel; accroître l'efficacité des politiques de recrutement; de connaître le potentiel humain de l'organisation et apprécier son évolution; de favoriser la coopération et la convergence des intérêts des acteurs afin d'atteindre les objectifs

organisationnels.

Le modèle de la comptabilité des ressources humaines, bien qu'il soit intéressant, n'a jamais atteint la popularité du deuxième modèle que nous allons étudier soit le modèle de la planification des ressources humaines. Bayad, Arcand, Arcand et Allani (2004) affirment que : « le modèle de la planification stratégique des RH est le courant dominant en GSRH. Il est le plus prolifique en matière de recherche et d'applications […]; ce qui conduit parfois certains auteurs à l'élever au rang de modèle « classique » de la GSRH ». C'est à la fin des années 1950, sous l'impulsion de l'École de Harvard, que nous observons les premières études concernant ce modèle. Nous pouvons remarquer deux étapes dans l'évolution de celui-ci.

La première étape, se situant du début des années 1960 et ce, jusqu'à la fin des années 1970, a vu l'approche de la planification des ressources humaines s'imposer comme principal modèle de GSRH. À l'époque, celui-ci était considéré comme un important modèle de gestion stratégique des RH, il constituait essentiellement un outil de prévision des RH. Le but premier était d'équilibrer l'offre et la demande de travail. Bien que cet équilibre soit important pour la firme, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit avant tout d'un modèle réactif et, par le fait même, subordonné aux autres fonctions organisationnelles.

En raison de ces limites, dès le début des années 1980, nous avons vu apparaître une deuxième conception théorique à cette approche, soit l'approche de la planification stratégique des RH. C'est sous l'impulsion des travaux de l'École de Harvard (Beer, Spector, Lawrence, Mills et Walton, 1984) et celle du Michigan (Devanna, Fombrun et Tichy, 1984) que nous avons vu naître cette approche. Ainsi, il devenait nécessaire de mettre en place un modèle dans lequel la GRH pourrait jouer un rôle de partenaire stratégique et non plus se contenter d'une simple fonction organisationnelle de second rang.

Ainsi, l'idée derrière cette conception suppose qu'il faut dorénavant « intégrer la planification stratégique des RH à un ensemble plus vaste, celui de la planification d'entreprise » (Guérin, Le Louarn et Wils, 1998). De ce fait, l'intégration des RH s'effectue, selon ce modèle, à un niveau stratégique par un ajustement de la stratégie RH à la stratégie de développement, mais également au niveau opérationnel par la

mise en place des moyens nécessaires à la réalisation des stratégies internes. Selon Bayad, Arcand, Arcand et Allani (2004); « cette double intégration ouvre la voie à ce qui sera une question fondamentale du modèle de la planification stratégique des RH, à savoir la recherche d'une cohérence externe entre la stratégie de développement et la stratégie RH, et d'une cohérence interne des activités de GRH entre elles ».

Une troisième approche stratégique remet en cause la planification stratégique des ressources humaines. Il s'agit des modèles de la compétitivité des RH. Selon les tenants de cette approche, le caractère rationnel, consensuel, explicite et linéaire de l'approche de la planification stratégique des ressources humaines cadre mal avec les diverses contraintes que doivent subir, jour après jour, les organisations modernes (Hendry et Pettigrew, 1990). Selon eux, la logique de l'arrimage interne et externe, c'est-à-dire la logique du « fit » défendu dans le modèle de la planification stratégique des RH n'aurait, en fait, aucun sens.

Ainsi, selon les théoriciens de l'approche de la compétitivité des RH, la complexité et la spécificité des organisations d'aujourd'hui demandent un mode de raisonnement stratégique qui se voudrait plus flexible et plus global que celui proposé par le modèle de la planification stratégique des ressources humaines. Dans leur analyse des différentes approches stratégiques en GRH, Bayad, Arcand, Arcand et Allani (2004) font ressortir quatre propriétés ou prémisses sur lesquelles s'érige l'originalité de l'approche de la compétitivité des RH. Selon eux :

> « […] la stratégie ne doit pas être vue comme un output pré-formé auquel la stratégie RH est amenée à se mouler; le changement de structure et de culture peut précéder la stratégie; la stratégie RH ne doit pas être réactive mais contribuer à l'élaboration de la stratégie de développement aussi bien à travers la culture organisationnelle que par son action sur les schémas de référence des dirigeants qui prennent les décisions; dans toute organisation sociale, les relations de pouvoir et les conflits d'intérêts font que la GSRH relève d'une rationalité limitée ».

Les principes, tels qu'énoncés précédemment, se retrouvent au cœur de trois importantes approches théoriques en GSRH découlant du troisième modèle. L'approche de l'interdépendance stratégique de Lengnick-Hall et Lengnick-Hall (1988) défendent le principe voulant que les choix stratégiques « optimaux » ne peuvent découler d'une vision ou d'une gestion préformée. Toujours selon ces auteurs (1988), le choix des solutions acceptables relève donc d'un processus interactif entre

les options stratégiques anticipés et la capacité des ressources humaines à les mettre en œuvre.

Pettigrew et Whipp (1991), les défenseurs de l'approche du changement organisationnel, appuient les principes liés au modèle de la compétitivité des ressources humaines. L'école du changement organisationnel rejette l'idée voulant que les changements auxquels les organisations sont confrontées puissent s'opérer à l'aide d'un modèle stratégique prédéterminé. Selon Pettigrew et Whipp (1991), s'appuyer sur un tel raisonnement élimine le caractère stratégique de la GRH. Toujours selon Pettigrew et Whipp (1991), la différence entre un changement réussi ou un échec réside dans la manière dont se développe la stratégie RH et son degré d'acceptation, en dehors du département RH, par l'ensemble des acteurs de l'organisation.

La troisième approche théorique est celle de la négociation collective (Kochan, McKersie et Capelli, 1984; Kochan, Katz et McKersie, 1986). À l'aide d'une argumentation similaire aux approches de l'interdépendance stratégique et du changement organisationnel, l'approche par la négociation collective remet, elle aussi, en cause la primauté des buts en mettant plutôt l'importance sur les acteurs faisant partie du processus décisionnel. De ce fait, la GRH n'a de réel caractère stratégique que lorsqu'elle fait l'objet de consensus avec les diverses contraintes de l'organisation et plus particulièrement avec l'institution syndicale.

La dernière théorie est pour sa part associée au concept de compétence des RH (Barney, 1991). Dans ce cas, la GRH peut s'avérer un élément de premier plan dans l'atteinte des objectifs organisationnels. En effet, selon cette théorie, la GRH constitue sous certaines conditions un avantage compétitif pour la firme. Contrairement à plusieurs autres éléments organisationnels, la GRH peut facilement constituer une variable génératrice de valeur, rare, difficilement imitable ou substituable. Ces diverses considérations sont, selon nous, largement suffisantes pour justifier une plus grande valorisation du capital humain au sein des organisations.

Nous vous présentons la figure 2.1, tiré de l'article de Bayad, Arcand, Arcand et Allani (2004), qui représente un modèle synthétique de ces contributions théoriques. Utilisant deux axes d'oppositions, à savoir la primauté des buts versus la priorité aux

moyens, les pressions de l'environnement versus le recentrage sur l'organisation, les auteurs distinguent quatre quadrants positionnant chacune de ces macro-conceptions associées à la GSRH.

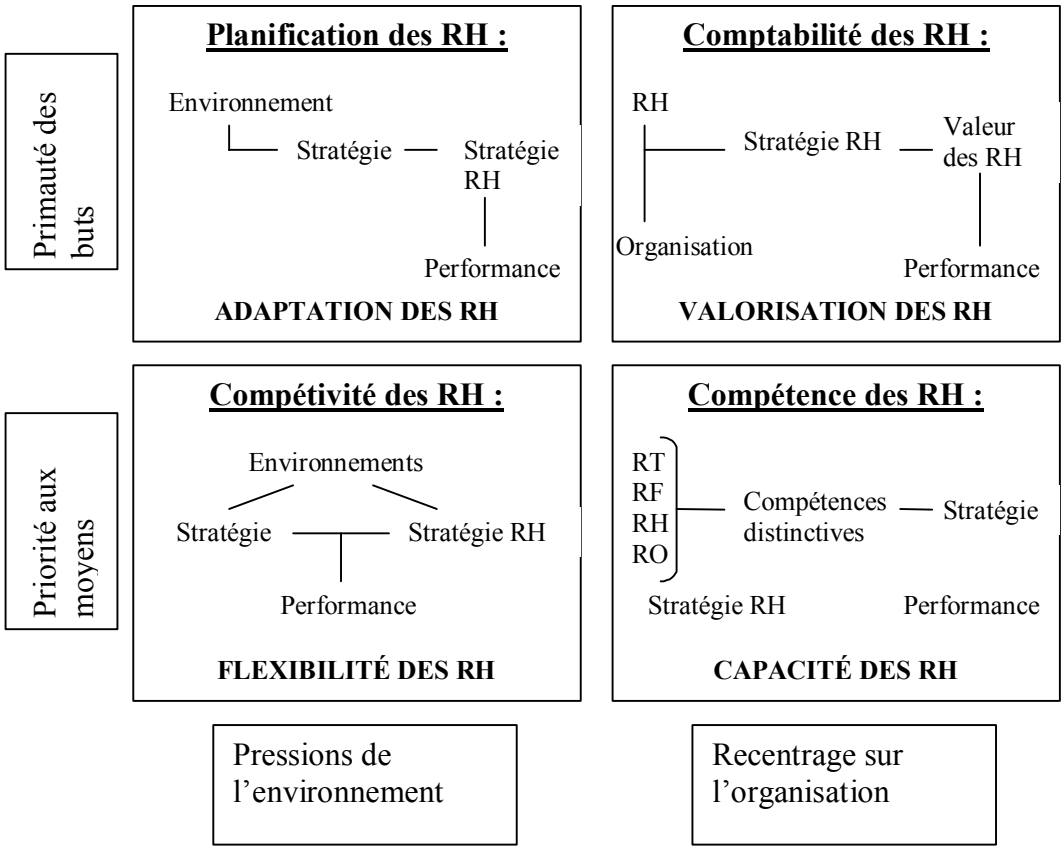


Figure 2.1 Typologie des modèles de GSRH

Ce modèle synthétique fait ressortir quatre conclusions importantes :

- l'intégration valeur des RH est, avant tout, dictée par la primauté des buts et par le besoin de recentrage sur l'organisation (modèle de la comptabilité des RH);
- l'intégration adaptative des RH insiste sur la primauté des buts par rapport aux pressions de l'environnement (modèle de la planification stratégique des RH);
- l'intégration flexible des RH attribue la priorité aux moyens pour répondre aux pressions de l'environnement (modèle de compétitivité des RH);
- l'intégration capacité des RH développe le besoin d'un recentrage sur l'organisation pour offrir pleinement la priorité aux moyens (modèle de la compétence des RH).

Ces macro-conceptions de GSRH ouvrent grande la porte à des problématiques de recherche fort intéressantes. La communauté scientifique a particulièrement porté son attention sur le modèle de la planification stratégique des RH, ou du moins, sur ses diverses approches ou composantes. Plusieurs auteurs ont, dans ce sens, tenter de comprendre la relation existant entre la GSRH et l'efficacité organisationnelle. La section suivante tente de démontrer cette relation.

2.4 Gestion stratégique des ressources humaines et efficacité organisationnelle.

Comme nous l'avons indiqué au chapitre précédent, la gestion des ressources humaines semble représenter un élément stratégique pour les organisations. En fait, elle constituerait un facteur essentiel dans l'atteinte des objectifs de la firme.

Lorsque nous effectuons une analyse critique de la littérature, nous pouvons constater que la relation entre la gestion des ressources humaines et l'efficacité organisationnelle est loin de faire unanimité parmi les théoriciens de la GRH. En effet, les chercheurs semblent partagés entre trois perspectives théoriques. Ainsi, nous définirons brièvement ces approches et nous ferons la présentation de quelques études empiriques démontrant la relation entre la GRH et l'efficacité organisationnelle.

2.4.1 La perspective universaliste

Selon cette approche, il existerait des pratiques de GRH qui, indépendamment du contexte d'affaires, aideraient les firmes à accroître leur niveau de performance organisationnelle (Pfeffer, 1994, 1998a, 1998b; Pfeffer et Veiga, 1999). Parmi les pratiques les plus significatives, nous pouvons énumérer : la rémunération incitative (Pfeffer, 1994, 1998a, 1998b; Pfeffer et Veiga, 1999), la participation des travailleurs (Levine et Tyson, 1990; Shaiken, Lopez et Mantika, 1997), la formation et le développement de la main-d'œuvre (Lawler, 1992), la communication (Lawler, 1995), la sélection (O'Reilly, 1996) et la sécurité d'emploi (Levine, 1997).

Les tenants de l'approche universaliste se basent principalement sur deux théories reconnues soit : la théorie des ressources stratégiques (Barney, 1991, 1995) et la

théorie du capital humain (Becker, 1976; Schultz, 1961). Ces deux théories semblent constituer de véritables références sur lesquelles s'appuient les défenseurs de l'approche universaliste des ressources humaines (Becker et Gerhart, 1996; McMahan, Virick et Wright, 1999; Wright, McMahan et McWilliams, 1994).

La théorie des ressources stratégiques postule que certaines ressources organisationnelles peuvent, sous certaines conditions, constituer un avantage compétitif durable (Barney, 1991, 1995; Conner, 1991). Par contre, afin de constituer un tel avantage stratégique, les ressources doivent être : génératrices de valeur, rares, difficilement imitables ou substituables (Barney, 1991; Wright et McMahan, 1992). De ce fait, les théoriciens de l'école universaliste des ressources humaines considèrent que de telles caractéristiques peuvent très bien s'appliquer aux pratiques et politiques de GRH (Amit et Schoemaker, 1993; Hamel et Prahalad, 1994; Prahalad et Hamel, 1990; Ulrich, 1991, 1997; Wright et McMahan, 1992; Wright, McMahan et McWilliams, 1994).

Pour ce qui est de la théorie du capital humain (Becker, 1976; Schultz, 1961), elle représente la deuxième argumentation de l'école universaliste des ressources humaines (Baron et Kreps, 1999a; Becker et Gerhart, 1996; McMahan, Virick et Wright, 1999). Cette théorie affirme que le niveau de connaissances, d'habiletés et de compétences détenus par les travailleurs sont, au même titre que les autres actifs corporatifs, une importante source de valeur économique pour la firme (Ducharme, 1998; Jackson et Schuler, 1995).

En partant de ce principe, les théoriciens de la perspective universaliste soutiennent que l'adoption de certaines pratiques de GRH constitue un moyen privilégié d'accroître la valeur du capital humain de la firme et ainsi, augmenter l'efficacité organisationnelle (McMahan, Virick et Wright, 1999; Snell et Dean, 1992; Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996). À la lecture des différents articles sur le sujet, il nous est possible de constater la relation entre les pratiques de GRH et l'efficacité de la firme. Si la formation et le développement des ressources humaines représentent un moyen privilégié d'augmenter la valeur du capital humain (Ashenfelter et Lalonde, 1997), ils n'en sont toutefois pas les seules activités (Baron et Kreps, 1999a). En effet, il semble que d'autres activités RH peuvent également permettre d'accroître la valeur du capital

humain de l'entreprise et ultimement l'efficacité organisationnelle (Baron et Kreps, 1999a; Pfeffer, 1998b).

Du point de vue théorique, il nous semble tout à fait logique d'avancer que la présence de certaines pratiques de GRH peut, ceateris paribus, constituer un déterminant important de l'efficacité organisationnelle. Mais quand est-il du point de vue empirique?

Plusieurs études viennent supporter l'approche universaliste des ressources humaines. L'étude de Barrette et Simeus (1997) réalisé au Canada auprès de 36 entreprises démontre que les activités de rémunération, de formation, d'évaluation du rendement et de participation sont des déterminants de l'augmentation de l'efficacité organisationnelle. Dans le même sens, Batt et Applebaum (1995) arrivent à des conclusions similaires de celles de Barrette et Simeus (1997), tout comme l'étude de Berg, Applebaum, Bailey et Kalleberg (1996).

Dans le même ordre d'idée, l'étude de Betcherman, McMullen, Leckie et Caron (1994), qui a été réalisée auprès de 714 entreprises de différents secteurs industriels, démontre clairement l'importance de pratiques de GRH innovantes dans l'accroissement de l'efficacité organisationnelle.

Une des études les plus citées est sans nul doute celle de Huselid (1995). Cette dernière fut réalisée auprès de 968 responsables de GRH répartis dans autant d'entreprises inscrites en bourse aux États-Unis. Les résultats de cette étude démontrent que les firmes dont l'investissement dans les pratiques de GRH est élevé paraissent en tout point plus performantes que les entreprises dont le niveau d'investissement est moindre. En 1997, Huselid, Jackson et Schuler (1997) réalisent une étude qui conforte encore une fois l'approche universaliste.

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

Devant ce nombre d'études sur l'approche universaliste et l'efficacité de la firme, nous pouvons facilement affirmer que les ressources humaines jouent un rôle majeur dans l'accroissement de l'efficacité organisationnelle. Voyons maintenant ce que la deuxième approche, celle de la contingence, peut nous apporter de plus.

2.4.2 La perspective de la contingence

La perspective de la contingence semble en nette opposition avec les principes de la perspective universaliste. La perspective de la contingence réfute l'idée voulant qu'un certain nombre de pratiques de GRH puissent permettre à l'organisation d'accroître son niveau d'efficacité organisationnelle. Ainsi, selon les partisans de la contingence, les pratiques et politiques de GRH n'ont d'utilité réelle que dans la mesure où elles peuvent s'aligner notamment sur les grandes orientations (objectifs) stratégiques mises de l'avant par les planificateurs et stratèges de l'organisation (Jackson, Schuler et Rivero, 1989; McMahan, Virick et Wright, 1999; Schuler, 1987; Schuler, 1992; Schuler, Galante et Jackson, 1987; Schuler et Jackson, 1987). Selon cette approche, il n'y a donc aucun argument justifiant l'existence de « meilleures pratiques » de GRH.

Dans le cas de l'approche de la contingence, c'est la théorie comportementale des ressources humaines qui sert de base (Delery et Doty, 1996; Fischer, 1989; Fombrun, 1983; Greer, 1995; McMahan, Virick et Wright, 1999; Schuler, 1992; Schuler et Jackson, 1987). Le principe voulant qu'il y ait arrimage entre les pratiques de GRH et l'orientation stratégique de la firme semble, du moins théoriquement, pleinement justifié (Snell, Youndt et Wright, 1996; Wright et McMahan, 1992).

Dans les faits, la théorie comportementale des ressources humaines prétend qu'une organisation ne peut pleinement atteindre ses objectifs que dans la mesure où elle peut compter sur la présence d'acteurs dont les comportements peuvent s'arrimer aux exigences stratégiques de l'entreprise (Katz et Khan, 1978; Schneider, 1985). Ainsi, la GRH ne représente en fait qu'une sorte de variable instrumentale dont le but est d'encourager et de renforcer le type de comportements désirés par les besoins stratégiques de l'organisation (Delery et Doty, 1996; Schuler et Jackson, 1987).

Malheureusement, très peu d'études ont vérifié empiriquement la relation entre cette approche et l'efficacité organisationnelle. Seule l'étude de Delery et Doty (1996)

semble correspondre à la définition de l'approche de la contingence. Bien que les résultats ne soient pas aussi spectaculaires que ceux de l'approche universaliste, les résultats de l'étude de Delery et Doty ont montré l'existence d'un lien entre la GRH et la performance organisationnelle. Cette étude a donc démontré qu'un lien existe entre les pratiques de GRH (évaluation formelle du rendement, participation, gestion de carrières) et la performance organisationnelle à condition d'être contingent à la stratégie d'affaires.

2.4.3 La perspective configurationnelle

La perspective configurationnelle représente à la fois le modèle théorique le plus complet, mais également le plus complexe de la littérature en GRH (Delery et Doty, 1996; Delery, 1998; Becker et Gerhart, 1996; Morris et Pennington, 1998; Purcell, 1999; McMahan, Virick et Wright, 1999). Selon cette conception théorique, la GRH n'a de réelle capacité stratégique que dans la mesure où elle parvient à constituer un regroupement cohérent de pratiques (arrimage interne) capable de s'harmoniser (arrimage externe) aux principales caractéristiques de l'organisation (Dyer et Holder, 1988; Dyer et Reeves, 1995; MacDuffie, 1995; Whitfield et Poole, 1997; Wright et Snell, 1991, 1998). Ainsi, lorsqu'il y a une forte complémentarité entre les pratiques de GRH, l'effet global de ce système sera pour l'organisation plus important que la somme des effets individuels que chaque pratique aurait autrement engendrés (Barney, 1995; Baron et Kreps, 1996b; Dyer et Kochan, 1995; Dyer et Reeves, 1995; Whitfield et Poole, 1997).

Bien que la perspective configurationnelle ne repose pas sur des bases théoriques aussi puissantes que les deux précédentes, les auteurs Baron et Kreps (1999a, 1999b) tentent d'apporter certaines explications théoriques démontrant les avantages de réunir sous forme de système des pratiques de GRH. Ainsi, ils mentionnent deux raisons justifiant le fait de regrouper les pratiques de GRH[3].

---

[3] Les auteurs Baron et Kreps (1999a, 1999b) mentionnent quelques autres raisons (notamment liées à un cadre d'analyse sociologique qui s'applique, selon nous, très peu à la thèse que nous défendons) militant en faveur d'un regroupement cohérent de pratiques de GRH. Le lecteur intéressé peut s'y référer.

Premièrement, les auteurs mentionnent qu'un regroupement de la sorte permet à l'entreprise de profiter de bénéfices dits techniques. Ainsi, une entreprise qui instaure une politiques structurée de formation et de développement de la main-d'œuvre doit non seulement mettre en place un système adéquat de dotation, mais doit également instaurer des politiques de GRH afin d'éviter le roulement du personnel qui a maintenant une valeur accrue.

Deuxièmement, Baron et Kreps (1999a, 1999b) mentionnent que le regroupement cohérent de pratiques de GRH peut s'expliquer à l'aide de certains principes issus de la littérature en psychologie perceptuelle et cognitive. De ce fait, plus les pratiques de GRH présentent un fort niveau de consistance interne, plus elles auront tendance à véhiculer un seul message à l'ensemble des employés, permettant à ces derniers de mieux saisir les attentes de l'organisation et adoptent par le fait même, les comportements recherchés par l'entreprise.

En ce qui concerne la recherche empirique, quelques études ont tenté de vérifier la relation entre la perspective configurationnelle des ressources humaines et l'efficacité organisationnelle (McMahan, Virick et Wright, 1999). Toutes ces études ont démontré cette relation, du moins partiellement. Arthur (1992, 1994) démontre que plus l'alignement interne et externe est fort, plus l'entreprise présente une performance élevée et ce, particulièrement pour les entreprises qui utilisent un système de GRH axé sur l'engagement et la valorisation des travailleurs.

L'étude de Ichniowski, Shaw et Prennushi (1997) souligne la relation existant entre cette perspective et l'efficacité organisationnelle en mentionnant que les pratiques innovantes de GRH semblent plus performantes que les autres types de regroupements. De son côté, MacDuffie (1995), arrive à des conclusions similaires aux deux études précédentes, tout comme l'étude de Kelley (1996).

De leur côté, Bird et Beechler (1995) obtiennent des résultats qui viennent supporter partiellement les prétentions des tenants de l'école de la configuration. En effet, une série d'analyses statistiques démontre que l'arrimage entre les pratiques de GRH et la stratégie d'affaires de l'entreprise semble uniquement influencer les critères liés à l'efficacité sociale de la firme (satisfaction des employés, taux de roulement). Dunlop et Weil (1996) arrivent, eux aussi, à des résultats qui supportent partiellement les

hypothèses de la perspective configurationnelle.

Youndt, Snell, Dean et Lepak (1996), obtiennent des résultats très intéressants, qui démontrent l'importance du regroupement des pratiques de GRH dans l'augmentation de l'efficacité organisationnelle. De leur côté, Delery et Doty, obtiennent des résultats qui viennent supporter la thèse du regroupement des pratiques de GRH au sein des organisations.

Ainsi, suite à ce survol de la GSRH, il nous est possible de constater que la gestion des ressources humaines représente un outil important à la disposition des organisations afin de faire croître l'efficacité organisationnelle. Nous n'avons qu'à nous référer aux études précédemment citées afin d'en être convaincu. D'autres études viendront par la suite confirmer ou infirmer les théories précédemment énoncées puisque ce champ d'étude est relativement nouveau.

Par contre, quand est-il de l'effet de la culture nationale sur les pratiques de GRH et par le fait même, sur l'efficacité organisationnelle? Les prochaines sections auront pour but d'apporter un éclairage sur cette question qui semble de plus en plus pertinente dans ce contexte de mondialisation.

2.5 La culture

Nous n'avons qu'à nous promener dans le centre-ville de n'importe quelle grande ville pour nous apercevoir que nous côtoyons diverses cultures. Dans le monde des affaires la réalité est similaire et ne fera que s'accentuer au cours des prochaines années. Comme le mentionnent Dupriez et Simons (2002, 13) : « Le développement des échanges internationaux et, plus largement, la globalisation de l'économie ont mis en évidence l'importance toujours croissante des problèmes nés de la diversité des cultures en présence ».

Les mots « culture » et « civilisation » sont depuis longtemps fortement associés. Fernand Braudel (1993, 34) dans sa grammaire des civilisations rapporte les paroles de Cicéron « Cultura animi philosophia est ». Ces paroles signifient sensiblement la même chose que le mot civilisation que nous utilisons de nos jours. Ainsi, il n'est pas surprenant que les deux termes (culture et civilisation) soient encore utilisés indifféremment, tout comme Hegel le faisait remarquer en 1830 à Berlin

(Braudel, 1993, 35). Selon Braudel (1993), la notion de civilisation est double. Elle désigne à la fois des valeurs morales et des valeurs matérielles, d'où la tentation des différents auteurs de distinguer ces deux valeurs par les mots « culture » et « civilisation » afin que l'un se charge du spirituel et l'autre du matériel.

La séparation de ces deux concepts peut parfois porter à confusion dépendamment de l'époque et du pays. En effet, selon Braudel (1993, 36-37), en Allemagne, la distinction entre les deux termes aboutira à une primauté accordée au mot culture et à une dévaluation consciente du mot civilisation. Le mot civilisation ne représentant qu'un ensemble de connaissances techniques, de pratiques et de collections de moyens pour agir sur la nature, alors que la culture représente tous les principes normatifs, les valeurs et les idéaux. Cette façon de voir les choses est partagée par les Polonais et les Russes. Cette vision peut paraître étonnante pour un Britannique, un Français, un Canadien ou un Américain, puisque pour les citoyens de ces pays, le mot civilisation reste dominant.

2.5.1 Définition de culture

Plusieurs auteurs ont tenté de définir la culture au cours des années. Pratiquement tous les ouvrages spécialisés (Adler, 1994; Schneider et Barsoux, 2003; Dupriez et Simons, 2002) mentionnent les 164 définitions recensées par Kroeber et Kluckhohn en 1952. Tous s'entendent également sur le point de départ des définitions modernes. Effectivement, c'est à la fin du XIXe avec l'anthropologue Edward B. Tylor (1871) que nous observons une des premières définitions modernes de la notion de culture. Selon ce dernier, la culture est un tout complexe qui inclut le savoir, la foi, l'art, la morale, le droit, les coutumes et toutes les facultés et habitudes acquises par l'homme en tant que membre d'une société (1924, 38). Par la suite, plusieurs chercheurs dans les domaines de la sociologie et de l'anthropologie ont élaboré des définitions ayant toutes des similitudes et des dissemblances. Bien que nous ayons vu au premier chapitre plusieurs définitions de la culture, nous nous attarderons dans cette section à définir la notion de culture selon les deux différentes approches que nous pouvons observer soit, l'approche anthropologique et l'approche comparative.

2.5.1.1 L'approche anthropologique

L'approche anthropologique a comme principal avantage de nous faire pénétrer au cœur même de la culture (Dupriez et Simons, 2002). Ainsi, selon ces deux auteurs, le fait de s'appuyer sur les recherches des anthropologues, permet d'explorer la culture dans ses dimensions les plus profondes.

La majorité des anthropologues définissent la culture à l'aide des trois traits suivants : elle n'est pas innée, mais acquise; les divers aspects de la culture constituent un système, c'est-à-dire que tous les éléments de la culture sont solidaires; enfin, elle est partagée et, par là, délimite les différents groupes (Adler, 1994; Hall, 1979).

À la lumières des trois traits que nous venons d'énoncer, il nous apparaît évident que la préoccupation majeure est d'identifier le système qui assure la cohésion sociale. Les anthropologues ont ouvert la voie en démontrant comment toute culture est un construit social spécifique à chaque groupe d'individus. Ainsi, comme le mentionne Dupriez et Simons (2002, 31) :

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

Toujours selon Dupriez et Simons (2002, 31-32) : « Les faits culturels significatifs ne peuvent être réduits à une série de détails plus ou moins véridiques et décrits pour eux-mêmes. Ce qui importe, c'est la fonction précise que les faits observés remplissent dans la culture d'une société donnée ». Ainsi, il faut donc effectuer tout un travail de reconstruction de la totalité culturelle des sociétés en cause. C'est ce qu'ont fait plusieurs spécialistes dans ce domaine, comme par exemple : Kluckhohn et Strodtbeck, Mauss, Malinowski, Benedict, Geertz, Lévi-Strauss et Hall.

Ainsi, les différents spécialistes ont élaboré des définitions en mettant l'accent sur des éléments précis. Cette façon de faire nous permet donc de classer les auteurs de l'approche anthropologique selon différents critères.

Tout comme Kroeber et Kluckhohn (1952), nous partirons de la définition qui semble servir de dénominateur commun à tous les anthropologues. Cette définition s'énonce comme suit : « la culture est la manière structurée de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique; elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et de valeurs qui lui sont attachées ».

C'est avec l'étude de Kluckhohn et Strodtbeck en 1961 que nous voyons apparaître la « Value Orientation Theory », c'est-à-dire que la place principale dans l'approche d'une réalité culturelle est réservée au système de valeurs. Cette théorie repose sur certaines hypothèses que nous résumons brièvement (Dupriez et Simons, 2002; Rhinesmith, 1970; Adler, 1994) :

Il y a un nombre limité de problèmes humains communs à toutes les sociétés et pour lesquels tous les peuples, de quelle époque que ce soit, ont à trouver des solutions. Ces problèmes concernent l'habillement, l'habitat, l'alimentation […] Chaque société doit décider d'un système de communication, d'éducation, de commerce, de gouvernement.

La solution pour chacun de ces problèmes repose sur un choix limité : l'habitat par exemple ne peut se concevoir que dans un lieu précis, comme une tente, une grotte, un igloo ou un bâtiment en matériaux durs.

Toutes les solutions existent simultanément pour chaque société et à toutes les époques. C'est chaque société individuellement qui pose un choix particulier.

Chaque société opère un choix de valeurs en fonction de critères qui lui sont propres : par exemple, une société donnée préférera soigner ses malades par l'acuponcture, une autre par la prière, une troisième par la chirurgie. Ce choix est justifié, entre autre, par les valeurs que cette société accorde à telle ou telle pratique médicale ou par la signification donnée à la maladie.

Chaque société instaure une hiérarchie des valeurs de son propre système. Il y a donc un ordre de préférences entre les solutions possibles.

La hiérarchie des valeurs évolue pour chaque société en fonction de critères internes

et externes. Ainsi, les nouvelles technologies de communication constituent un facteur susceptible de modifier la hiérarchie des valeurs dans une société donnée.

Comme nous pouvons le constater, l'hypothèse d'un système de valeurs propre à chaque société implique que l'individu adopte un comportement individuel en fonction des normes qui lui sont imposées, que ce soit dans ses relations avec les autres, avec son environnement ou dans ses propres activités.

De son côté, Geertz (1973), plutôt que de mettre l'accent sur les valeurs, retient plutôt la symbolique en tant que dimension cognitive. Pour lui, la culture c'est : « un système, transmis historiquement, de significations incarnées dans les symboles, de conceptions reçues en héritage et exprimées sous des formes symboliques grâce auxquelles les gens communiquent, perpétuent et développent leurs connaissances de la vie et leurs attitudes envers elles ». Ainsi, Geertz considère les définitions de la culture sous un regard ethnocentrique. Comme le mentionne Dupriez et Simons (2002, 33) : « Il considère que la culture correspond à une structure de significations véhiculées par un ensemble de symboles qui forment un système par lequel l'être humain communique avec ses alter ego, perpétue et développe sa connaissance de la vie. Il insiste donc sur le caractère implicite du comportement social et culturel ».

De cette façon, la symbolique repose sur l'appartenance au groupe ethnique et par le fait même, constitue la première appartenance sociale. C'est cette appartenance sociale qui noue les liens entre les individus d'un même groupe ethnique. Ces liens étant les plus importants, selon Geertz, le groupe se trouve donc à créer sa propre structure sociale.

Un concept important dans l'approche anthropologique est celui du concept de pattern. C'est grâce aux travaux de Ruth Benedict et la parution de son ouvrage *Patterns of Culture* (1934) que ce concept a vu le jour. C'est dans le courant culturaliste américain que Ruth Benedict cherche à comprendre pourquoi et comment l'individu intègre sa propre culture dans sa vie individuelle et sociale. Comme le mentionnent Dupriez et Simons (2002, 34) :

> « Le mouvement culturaliste ne considère pas la culture comme une réalité en soi existant en dehors des individus, mais comme un modèle global qui confère à la société sa cohésion, lui donne son unité et assure sa continuité. La culture est présente au cœur des individus, elle conditionne un comportement commun à

> tous ceux qui font partie de la société. Chaque société visant un certain but, chacune d'elle opère un choix, favorisant tel trait plutôt que tel autre. Ces traits particuliers marquent la spécificité de chaque groupe, ils définissent son originalité ».

Les études de Benedict (1934) définissent la culture d'une façon très globalisante en conformité avec le mouvement culturaliste. Pour elle, il faut faire l'analyse des cultures en tant qu'ensembles organisés, car elle mentionne (1994, 47) : « les civilisations sont quelque chose de plus que l'ensemble de leurs caractéristiques ». Selon Benedict (1934) toute société constituerait une configuration intégrée, c'est-à-dire un tout dominé par un pattern général. Ce pattern serait donc une combinaison cohérente d'éléments qui donne l'orientation générale à une société.

Dans ses études, Benedict, fait l'analyse des contrastes fondamentaux qui existent entre les sociétés apolliniennes, c'est-à-dire celles qui privilégient la mesure et la modération et les sociétés dionysiennes qui elles, favorisent l'excès, la passion, les sentiments extrêmes. Elle propose également une classification duale pour les systèmes économiques. D'un côté, il y a le système de l'entonnoir qui représente la propriété terrienne, la répartition des richesses pour un groupe restreint et privilégié d'individus ainsi que des pratiques de concurrence et de compétition. De l'autre côté, le système du siphon privilégie le partage des richesses dans la collectivité, la solidarité entre les membres du groupe et une structure hiérarchique faible.

L'analyse des civilisations selon les critères énoncés par Benedict (1934) ne se fait pas en isolant un critère ou un trait caractéristique de la société étudiée, mais bien en relevant une configuration d'ensemble, apollinienne, dionysienne, d'entonnoir ou de siphon qui rend compte des spécificités des sociétés dans ce qu'elles ont d'original.

De son côté, Bronislaw Malinowski (1989), considère la culture comme une réalité fonctionnelle. Selon lui (1989), la culture a pour fonction de satisfaire les besoins physiologiques de l'homme. Comme le mentionne Deliege (1995, 215) en faisant référence aux travaux de Malinowski : « les besoins de l'homme sont ceux de l'animal et le fait de manger, de dormir, de procréer […] ne peux trouver de solution que par la culture qui définit pour chaque société un ensemble de « réponses fonctionnelles » à ces besoins élémentaires ». Deliege (1995) mentionne que ce déterminisme biologique de la culture semble bien dépassé. Par contre, bien

que sa contribution à la connaissance de la culture soit très critiquée, Malinowski a effectué un travail colossal en ce qui a trait à la compréhension du système d'échange chez les tribus du Pacifique Occidental[4]. Ce système d'échange servant de base aux liens sociaux des sociétés.

Malinowski ayant été le premier à reconnaître que le principe d'échange est à la base de tout lien social, Marcel Mauss (1950) reprend cette idée afin de la confronter à d'autres pratiques primitives comme par exemple celle du potlatch[5]. Comme le système de la Kula de Malinowski, le potlatch s'apparente au don dans la mesure où il comporte les trois obligations qui sont à l'origine de l'échange : l'obligation de donner, l'obligation de recevoir et l'obligation de rendre quelles que soient les conséquences (Dupriez et Simons, 2002).

L'apport de Marcel Mauss est considérable puisqu'il confirme la démarche anthropologique de pénétrer au cœur de la réalité culturelle (Dupriez et Simons, 2002). Nous pouvons également remarquer pour la première fois la notion de « fait social total », c'est-à-dire qu'aucun aspect de la société, que ce soit religieux, technique, juridique, économique ou familiale, ne peux être appréhendé individuellement. Il faut donc tenir compte de ces différents aspects et ainsi les intégrer en système compréhensible. Il nous appartient de proposer un système d'interprétations qui tient compte des différentes raisons qui motivent les choix des individus dans une société donnée.

Ensuite, Mauss pose le problème de l'échange. Grâce à l'étude des peuples autochtones de l'Amérique du Nord, il a pu observer que la logique de réciprocité, qui est une logique rationnelle, peut remplacer la logique marchande (Schulte-Tenckhoff, 1996). De ce fait, Mauss (1950) démontre bien que l'homo oeconomicus est une

---

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

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

notion occidentale récente dans l'histoire des sociétés et qu'elle n'est pas partagée par tous. Dans des sociétés moins perméables à la pénétration de l'économie occidentale, la référence culturelle où l'échange est un acte relationnel et social au lieu d'être marchand et individuel peut coexister largement avec une logique économique (Dupriez et Simons, 2002).

Un autre auteur très important s'est intéressé à la culture. Il s'agit de Claude Lévi-Strauss. Ses travaux reposent sur la notion de fait social total, ce qui le pousse à définir la culture comme un ensemble structuré. Selon lui (1950, XIX) :

> « Toute culture peut être considérée comme un ensemble de systèmes symboliques au premier rang desquels se placent le langage, les règles matrimoniales, les rapports économiques, l'art, la science, la religion. Tous ces systèmes visent à exprimer certains aspects de la réalité physique et de la réalité sociale, et plus encore, les relations que ces deux types de réalités entretiennent entre eux et que les systèmes symboliques eux mêmes entretiennent les uns avec les autres ».

Claude Lévi-Strauss base ses études sur les travaux de Ruth Benedict et son concept de Pattern. Comme l'indique Dupriez et Simons (2002, 39) : « Le concept de pattern lui [Lévi-Strauss] a fourni l'idée d'identifier les invariants de la culture, c'est-à-dire les éléments en nombre limité qui, d'une culture à l'autre, sont identiques et témoignent du caractère universel de la vie en société ».

Selon Lévi-Strauss (1967) l'organisation de la vie en société implique le recours à des règles sociales. La règle devient donc l'élément fondateur de la culture. « Partout où la règle se manifeste, nous savons avec certitude être à l'étage de la culture ». (Lévi-Strauss, 1967, 10).

Lévi-Strauss (1967) considère la culture comme étant une langue, c'est-à-dire un système de signes qui sont inconscients et qui peuvent être analysés indépendamment de leur expression particulière. Ainsi, la société se définit comme un système de communication pour lequel il est possible d'identifier des règles universelles qui correspondent aux principes indispensables à toute vie en société (Dupriez et Simons, 2002, 39).

Tel qu'énoncé par cet auteur (1974), l'anthropologie devient « structurale ». Il tente donc de trouver les éléments culturels universels, c'est-à-dire, ce qui est commun à toutes les sociétés. La structure est considérée comme un modèle, une

construction théorique qui permet d'expliquer la réalité. L'anthropologie structurale tel qu'énoncée par Lévi-Strauss (1967) a pour tâche d'identifier ces structures (Dupriez et Simons, 2002, 40).

L'anthropologie structurale nous fait comprendre l'anthropologie, comme le mentionne Lévi-Strauss (1974, 97) : « […] dans le sens le plus large, c'est-à-dire [que l'anthropologie est] une connaissance de l'homme associant diverses méthodes et diverses disciplines, et qui nous révélera un jour les secrets ressorts qui meuvent cet hôte, présent sans avoir été convié à nos débats : l'esprit humain ».

Le dernier anthropologue que nous allons aborder est assurément celui qui est le plus souvent cité par les différents chercheurs dans le domaine de la gestion. Edward T. Hall a consacré ses recherches à la fonction qu'occupent les institutions culturelles dans les sociétés. Il considère que toutes relations entre individus, groupes, États sont soumises à la culture. Comme il le mentionne (Hall, 1979, 87) : « La culture joue un rôle extrêmement sélectif entre l'homme et son extérieur. Dans ses nombreux aspects, la culture définit donc les champs d'attention et les champs d'ignorance. Elle apporte ainsi une structure au monde ».

Le fait que Hall soit très critique face aux idées reçues lui a permis de développer une interprétation globale du phénomène culturel. « Cette interprétation prend en compte un ensemble de dimensions qui, en échappant à la rigidité des modèles, témoignent de la réalité du phénomène culturel dans toute sa complexité » (Dupriez et Simons, 2002, 41).

Selon Hall (1979, 21-22) la culture est un outil de communication :

> « L'homme communique au moyen de la culture. Aucun aspect de la vie humaine n'échappe à son emprise, qu'il s'agisse de la personnalité, de la manière de s'exprimer (y compris des manifestations d'émotions), de penser, de bouger, de résoudre les problèmes, de la planification et du tracé des villes, de l'organisation et du fonctionnement du système de communication, ou des structures et du fonctionnement des systèmes économiques et gouvernementaux. Les aspects culturels qui influencent de la manière la plus profonde et la plus subtile le comportement sont ceux qui, telle la « lettre volée », semblent les plus évidents et les plus naturels et, de ce fait, sont les moins étudiés ».

À la lecture des travaux de Hall, nous pouvons constater que dans chacune des cultures, la dimension du temps, de l'espace, du contexte de communication

diffèrent sensiblement. Ces dimensions étant arbitraire, les entreprises, les organisations les utilisent et forgent un comportement humain homogène et cohérent. Ces dimensions forment un système d'organisation sociale nettement déterminé par des valeurs qui expriment la culture (Dupriez et Simons, 2002).

Dans les études de Hall (1984, 48), nous pouvons voir que la culture est « un moule qui nous modèle tous et conditionne notre vie quotidienne, de manière parfois inattendue. La culture cache plus de chose qu'elle n'en révèle ». Il devient donc difficile de cerner la culture puisqu'elle prend la forme d'un langage. Comme le révèle Hall (1984) la culture est un langage silencieux. Nous ne pouvons qu'être d'accord avec Dupriez et Simons (2002, 42) lorsqu'ils écrivent que : « la culture est un langage silencieux qui parle d'autant plus fort et d'autant plus explicitement qu'il se tait ».

2.5.1.2 Les approches comparatives

Si d'un côté, les anthropologues ont tenté de comprendre la culture et d'expliquer que la culture est un construit social, d'autres auteurs ont, quant à eux, utilisé une approche comparative afin d'observer les ressemblances et les dissemblances entre les peuples. Cette façon de faire, quoique critiquée par les anthropologues puisque, selon eux, elle ne va pas assez en profondeur dans la culture, possède tout de même le mérite de pouvoir analyser les différences culturelles, donc les variations, entre deux groupes donnés.

Nous pouvons diviser les études comparatives de la culture en trois approches. Premièrement, nous retrouvons les études qui tentent de comparer la variation qu'exerce la culture dans l'analyse des groupes (Goodman et Moore, 1972). Deuxièmement, celles traitant de la dimension subjective de la culture (Triandis, 1972, 1997) et finalement, les études de Hofstede sur le logiciel mentale hiérarchisé (1984, 1994).

Les travaux de Goodman et Moore (1972), précurseurs de l'approche comparative, révèlent qu'il est rare que la culture soit considérée dans les études comme un modérateur (1972). Selon eux, la culture n'est utilisée que pour faire ressortir les différences et les similitudes entre les pays sans pour autant que la culture soit

considérée comme une variable indépendante. Malheureusement, à cette époque, la culture ne sert qu'à formuler des comparaison « a posteriori » puisque aucun outil ne permet d'établir que les hypothèses formulées « a priori » se vérifient mieux pour certains groupes que pour d'autres (Dupriez et Simons, 2002).

Dans les études comparatives, la culture est vue comme une variable multidimensionnelle, ce qui implique que la variable « culture » demeure difficile à mesurer. Il devient ardu de démontrer le rôle que joue la culture dans la comparaison de plusieurs groupes. Nous ne pouvons donc pas identifier quelles composantes de la culture a le plus d'influence dans la relation observée ou dans le système étudié. Pour Goodman et Moore (1972) la culture représente un agent de différenciation.

D'autres auteurs, Negandhi et Prasad (1971), ont mentionné que l'approche comparative peut permettre, lors d'études dans le domaine de la gestion, de faire ressortir les similitudes qui s'observent au niveau des structures industrielles, ainsi que les différences apparaissant en terme de variables culturelles.

Au même moment, Triandis (1972), qui tente d'isoler la culture et la considère comme un élément d'interprétation possible de l'analyse des sociétés, propose des définitions qui prennent en compte la dimension subjective que d'aucun reconnaisse à la culture (Dupriez et Simons, 2002).

Triandis (1997, 2) définit la culture subjective de cette façon : « la culture subjective est un moyen caractéristique pour un groupe de répondre à son environnement social. Elle correspond à un ensemble de valeurs qui varient d'un groupe à l'autre. Ces valeurs confèrent au groupe une certaine spécificité ».

Triandis va plus loin lorsqu'il défini en détail le concept de culture subjective (1997, 3) :

> « La notion de culture subjective fait référence à des variables qui sont des attributs des structures cognitives de groupes de personnes. L'analyse de la culture subjective se base sur des variables établies à partir de l'uniformité des réponses de ces groupes de personnes et a pour résultat une sorte de « carte » élaborée par un scientifique, et qui permet d'avoir un aperçu de la culture subjective d'un groupe d'individus. En quelques mots, nous pourrions dire que, lorsque l'on observe des réponses de même type à des classes de stimuli qui ont certaines qualités en commun, on suppose que certains « médiateurs » (attitudes, normes, valeurs) sont à l'origine de l'uniformité de ces réponses. C'est la structure cognitive qui

> sert de médiateur entre les stimuli et les réponses dans les différents contextes culturels que nous désirons étudier. Ces éléments de culture subjective sont des constructions hypothétiques qui nous permettent de simplifier nos observations du comportement humain. Ils n'existent que dans l'esprit du scientifique. Il n'y a pas d'entités physiques qui constituent la culture subjective, et cependant les variables rassemblées pour cette construction nous aident vraiment à comprendre, prédire, et peut-être même à contrôler le comportement humain ».

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les valeurs varient d'un groupe à l'autre, ce qui les distingue. Selon Triandis (1997), les dimensions de la culture apparaissant au travers de ces valeurs sont des paramètres qui permettent de proposer une analyse des différences entre les groupes. Ces paramètres doivent prendre en compte l'environnement social dans lequel les valeurs se manifestent. Comme le mentionnent Dupriez et Simons (2002, 29) : « La complexité des phénomènes culturels est ainsi rendue plus accessible par une analyse de terrain plus pragmatique qui permet à H. Triandis d'offrir une vision globalisante des processus culturels d'un groupe donné ».

Un élément important de l'étude de Triandis, est sans nul doute sa typologie reposant sur trois dimensions. La première de ces dimensions est la « différenciation dans la perception », c'est-à-dire l'identification de l'individu dans le groupe, la famille, la nation. Comme l'indique Triandis (1997) il faut à cette étape étudier l'âge, le sexe, la classe sociale, ainsi que l'estime de soi et le sens du pouvoir.

La deuxième dimension porte sur l'utilisation et l'évaluation de l'information que fait l'individu et qui, selon Triandis (1997), établit la distinction entre le pragmatisme et l'idéologisme, l'individualisme et le collectivisme.

En ce qui concerne la troisième dimension, il s'agit d'observer les différents modèles d'action, ce que Triandis (1997) appelle les « Patterns of action », qui représentent les façons de faire de chacune des cultures observées.

Il est intéressant de noter que l'intérêt de cette étude est non seulement l'apport d'une approche pragmatique de la culture, mais aussi que cette approche annonce les travaux d'autres chercheurs, dont notamment Hofstede, qui reprendront l'approche taxonomique de Triandis. C'est en effet une première tentative de classification des éléments constitutifs de la culture en référence à diverses dimensions retenues par les

chercheurs. Nous n'avons qu'à penser au principe de distance hiérarchique repris par Hofstede.

Les dimensions permettant de spécifier la culture d'un groupe ou d'une société deviennent très utiles dans l'analyse des structures organisationnelles. La culture devient donc une variable permettant de relever les ressemblances et les différences entre les groupes. De ce fait, la gestion des ressources humaines sera directement influencée par des critères tels la distance hiérarchique ou l'individualisme d'une société donnée.

La prochaine section nous permettra d'aller plus en profondeur dans les études des auteurs « post Triandis », dont notamment Hofstede qui a servi de modèle de base à plusieurs études empiriques dans le domaine de la gestion des organisations et plus spécifiquement dans la gestion des ressources humaines.

2.6 Les principales études traitant de la gestion culturelle

Plusieurs dirigeants d'entreprise sont prêts à reconnaître l'influence de la culture sur les relations interpersonnelles. Par contre, ils ont plus de difficulté à admettre l'influence de cette culture sur les rouages de l'entreprise, à savoir sa structure, ses systèmes et ses processus (Schneider et Barsoux, 2003). Évidemment, même les théoriciens ne sont pas toujours d'accord sur le sujet. Selon la théorie etic, la structure de l'organisation est fonction des données organisationnelles, comme par exemple, la taille de l'entreprise ou la technologie utilisée par celle-ci (Schneider et Barsoux, 2003).

Toujours selon ces auteurs, les tenants de la théorie emic, considèrent de leur côté que c'est plutôt le contexte sociétal qui est à l'origine des différences structurelles entre les pays. Ainsi, pour cette école, la culture naît de la structure. Cette façon, que l'on nomme structuraliste, est contraire à ce que nous appelons l'école culturaliste qui, elle, prétend que la structure naît de la culture.

Plusieurs auteurs ont largement influencé les études dans le domaine de la gestion culturelle. Nous n'avons qu'à penser à Hofstede, Trompenaars et Laurent, pour ne nommer que ceux là. L'objectif de ces études a été de comprendre l'impact de la culture sur les structures, les systèmes et les processus des organisations. Souvent,

les études de ces chercheurs ont servi de base aux études empiriques. Nous verrons donc, dans cette section, les études de ces auteurs afin d'établir les fondements qui nous servirons pour l'analyse des études empiriques concernant la gestion culturelle des ressources humaines.

2.6.1 L'analyse de Hofstede

Cet auteur néerlandais a largement influencé le domaine d'études concernant l'impact des différences culturelles en matière de management. C'est avec la publication de l'ouvrage intitulé « Culture's Consequences » en 1980 que nous avons été confronté à une vaste enquête remettant en question les paradigmes de l'époque, notamment celui de la convergence des pratiques de gestion (approche universaliste).

L'enquête fut menée auprès de la multinationale IBM entre 1967-1970 et de nouveau entre 1971-1973. Durant ces périodes, des filiales de cette entreprise dans 72 pays ont été étudiées, ce qui a permis de recueillir 116 000 questionnaires. Les employés d'IBM ont donc été sondés afin d'étudier les différences culturelles entre les pays étudiés.

Selon Hofstede (1980, 1987, 1994), il est essentiel d'étudier la gestion dans un contexte national pour trois raisons principales. La première est d'ordre politique. En effet, selon lui, les nations sont des entités politiques, enracinées dans l'histoire, avec leurs institutions propres : institutions gouvernementales, systèmes juridiques, systèmes d'éducation, systèmes d'association des travailleurs. Non seulement les institutions officielles diffèrent mais selon Bollinger et Hofstede (1987, 16), même si elles étaient considérées comme similaires les unes aux autres, la manière de les utiliser différerait.

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

Finalement, la troisième raison de l'importance de la nationalité est d'ordre psychologique. La pensée des individus, selon Hofstede (1980, 1994) est en partie conditionnée par des facteurs culturels nationaux. C'est l'expérience acquise depuis l'enfance au sein d'une famille, dans le cadre d'un système d'éducation, au travail, etc. Ces systèmes varient d'un pays à l'autre et font en sorte que l'individu se développe et acquiert une culture différente à celle d'un individu vivant dans un autre milieu. Nous sommes donc programmés mentalement depuis notre enfance à réagir d'une façon précise à différentes situations. Lorsque nous partageons une programmation mentale avec les autres membres de notre nation, nous obtenons ce que Hofstede appelle la programmation mentale collective. Ainsi, selon Hofstede (1980, 1994), la culture est une sorte de programmation mentale, c'est-à-dire que chacun d'entre nous porte en lui des modes de pensées, de sentiments et d'actions potentielles qui sont le résultat d'un apprentissage continu (1994, 18).

Les programmations mentales sont donc définies par le terme « culture ». Comme le mentionne Hofstede (1994) le terme culture peut avoir plusieurs sens. Dans la plupart des langues occidentales, « culture » est équivalent de « civilisation » ou de raffinement de l'esprit et désigne souvent les résultats de ce raffinement tels le savoir, l'art, la littérature. C'est la culture au sens étroit du terme, ce que Hofstede appelle « culture 1 ». La culture en tant que programme mental correspond à un sens plus large du terme, acception communément adoptée par l'anthropologie : c'est la « culture 2 ». Lorsque Hofstede dans son étude fait référence au terme culture, c'est de la « culture 2 » dont il parle.

Ainsi, la culture, telle que définie par Hofstede, est un phénomène collectif puisqu'elle est partagée, du moins en partie, par ceux qui vivent ou ont vécu dans le même environnement social. C'est donc une programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe[6] ou d'une catégorie de personnes par rapport à

[6] Un groupe représente, selon Hofstede, un certain nombre de personnes qui sont en contact les unes avec les autres. Une catégorie regroupe des gens qui, sans nécessairement entrer en contact, ont quelque chose de commun.

d'autres[7] (Hofstede, 1994). La culture est donc un acquis, pas un héritage. La distinction est importante à faire puisqu'elle nous permet de bien faire la distinction entre les trois niveaux de programmation mentale humaine tels que décrit au premier chapitre de cette thèse[8].

Nous avons mentionné que le niveau universel, ou la nature humaine comme l'indique Hofstede (1994, 20) représente tout ce qui est commun à tous les individus et est par le fait même acquis. Alors que le niveau individuel, ou la personnalité, est en partie acquise et en partie héritée (Hofstede, 1991, 1994). Il n'y a donc que le niveau culturel qui est exclusivement acquis et propre à chaque nation ou groupe régional.

Comme nous avons pu le constater dans la section précédente, l'étude des cultures nous démontre que les groupes humains pensent, sentent et agissent de façon différente (Hofstede, 1994). De ce fait, les différences culturelles se manifestent de plusieurs façons. Selon Hofstede (1991, 1994), nous pouvons retenir quatre formes de manifestation de la culture soit : les symboles, les héros, les rituels et les valeurs (voir figure 2.2 tiré de Hofstede, 1991).

---

[7] Il est à remarquer que la notion de programmation mentale telle qu'énoncé par Hofstede, ressemble à la notion de « habitus » proposé par Pierre Bourdieu. Lire à ce sujet Pierre Bourdieu (1980) Le sens pratique, Paris : Éditions de Minuit.

[8] Voir à ce sujet le point 1.2.5 du chapitre 1.

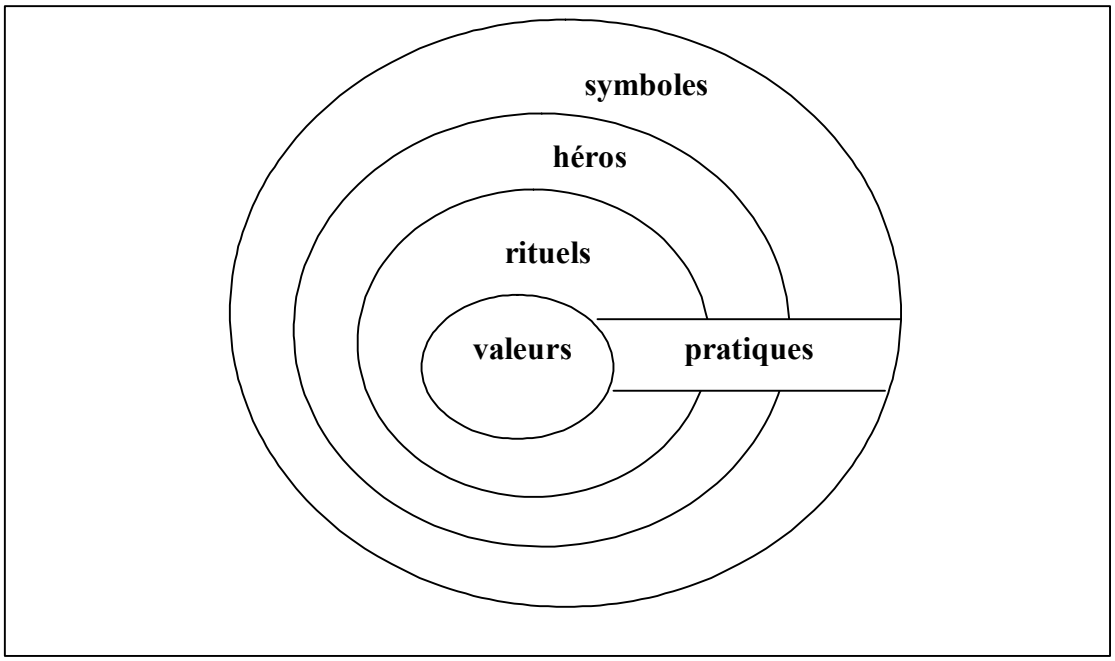


Figure 2.2 Les quatre formes de manifestation de la culture

Les symboles sont des mots, des attitudes, des dessins ou des objets porteurs d'une signification particulière, identifiables uniquement par ceux qui partagent cette culture (Hofstede, 1994, 23). Ces symboles sont propres à chacune des cultures comme, par exemple, certaines expressions, certains vêtements. Ils sont constamment remplacés par d'autres symboles.

De leur côté, les héros sont des personnes vivantes ou mortes, réelles ou imaginaires qui possèdent des caractéristiques hautement appréciées dans une culture et qui servent de modèles de comportement (Hofstede, 1994). Il est évident que ces héros diffèrent d'un pays à l'autre. Une personne comme René Lévesque au Québec peut faire figure de héros alors que dans le reste du Canada, il en est autrement.

En ce qui concerne les rituels, ce sont des activités collectives, techniquement superflues pour parvenir au but désiré, mais considérées comme socialement essentielles à l'intérieur d'une culture : elles sont donc pratiquées pour elles-mêmes (Hofstede, 1994, 23-24). Les cérémonies religieuses peuvent constituer un bon exemple de rituels qui diffèrent d'un pays à l'autre et évidemment d'une religion à l'autre.

Les trois premières formes de manifestations culturelles sont considérées comme des pratiques, c'est-à-dire qu'elles sont visibles pour un observateur externe. Bien entendu, leurs significations elles, demeurent invisibles et ne peut être interprétées que par les initiés.

Le cœur de la culture est constitué par la quatrième forme de manifestation culturelle soit : les valeurs. Les valeurs sont comme l'indique Hofstede (1994, 24) : « la tendance à préférer un certain état de chose à un autre. C'est un sentiment orienté, avec un côté positif et un côté négatif », comme, par exemple, le bien et le mal, le beau et le laid, le rationnel et l'irrationnel. Les valeurs sont apprises dès le jeune âge et il est très difficile par la suite de modifier ce système de valeurs. Comme le mentionne Hofstede (1994, 25) : « du fait de leur acquisition précoce, la plupart de nos valeurs sont inconscientes; il nous est donc difficile d'en parler, et elles ne sont pas directement perceptibles de l'extérieur. Elles ne peuvent qu'être déduites de notre comportement face à des situations variées ».

Du fait que nous appartenons à plusieurs groupes simultanément, nous possédons donc différents niveaux de programmation mentale, ce qui correspond à différents niveaux de culture. Hofstede (1991, 1994) mentionne six différents niveaux :

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

Il va s'en dire qu'une quantité aussi importante de niveaux fait en sorte que les programmations mentales peuvent entrer en conflit. En effet, les valeurs religieuses peuvent entrer en conflit avec les valeurs d'une génération, ce qui fera en sorte que les

individus d'une même société pourront, dans certains cas, réagir différemment.

Par contre, Hofstede, tout comme Ruth Benedict et Margaret Mead, considère que les problèmes sont communs à toutes les sociétés, seules les solutions diffèrent (Hofstede, 1994). Ainsi, il devient possible, lors d'une étude empirique, de trouver ce qui différencie les groupes d'individus (nations) dans leurs façons de résoudre les problèmes. C'est ce que nous appellerons les différences culturelles.

Inkeles et Levinston en 1954 avaient identifié trois catégories représentant les problèmes fondamentaux de l'humanité[9]. Hofstede de son côté arrive à quatre catégories, qu'il nomme dimensions, qui sont similaires en plusieurs points avec les catégories de Inkeles et Levinson (1969). Les employés de IBM occupant des postes identiques dans des pays différents ont répondu à des questions concernant leurs valeurs (Hofstede, 1994). C'est suite à l'analyse statistique des réponses qu'Hofstede a montré l'existence de problèmes communs et de solutions différentes et ce, selon les pays. Les quatre dimensions de Hofstede, c'est-à-dire les aspects culturels pouvant être comparés entre les différentes cultures sont :

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

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

2.6.1.1 La distance hiérarchique

Dans toutes les sociétés nous pouvons constater des inégalités. Il nous est possible d'observer que certains individus ont plus de pouvoir que les autres. Certains

---

[9] Les trois problèmes fondamentaux de ces auteurs sont : le rapport avec l'autorité; la représentation de soi (la relation entre soi-même et la société et la conception individuelle de la masculinité et de la féminité); les façons de gérer les conflits, ce qui comprend la maîtrise de l'agression et l'expression des sentiments. (Inkeles et Leviston, 1969, 447).

acquièrent plus d'argent, plus de biens matériels, alors que d'autres ont plus de prestige. Dans les sociétés où la classe moyenne est bien développée, c'est-à-dire les sociétés pluralistes, nous avons un sentiment d'égalité. Par opposition aux sociétés élitistes qui, elles, maintiennent l'inégalité. Ainsi, dans les sociétés pluralistes l'accès à la strate supérieure est relativement facile contrairement aux sociétés élitistes.

La distance hiérarchique est définie par Hofstede (1994, 47) comme étant : « la mesure du degré d'acceptation par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d'un pays d'une répartition inégale du pouvoir[10] ». Il s'agit en fait, de la perception que l'employé a du pouvoir de son patron.

Dans les pays où les subordonnés paraissent peu craintifs et les patrons rarement autocratiques ou paternalistes, les employés préfèrent un style de leadership consultatif. Alors que dans les pays où les employés sont souvent craintifs et les patrons autocratiques ou paternalistes, les subordonnés préfèrent ces types de leadership. De ce fait, la distance hiérarchique nous informe sur les relations de dépendance dans un pays (Hofstede, 1994). Dans un pays ou l'indice est faible, la dépendance des employés face à leur patron est limitée. Dans ce cas, les patrons consultent régulièrement les employés. La relation en est une d'interdépendance.

De l'autre côté, dans un pays ayant une distance hiérarchique élevée, Hofstede (1994) nous informe que les subordonnées dépendent considérablement de leurs supérieurs. Ils réagissent à cet état de fait soit en affirmant leur préférence pour cette dépendance, soit en la rejetant totalement[11]. La distance émotionnelle étant grande entre les patrons et les employés, ces derniers ont peu d'occasions d'approcher ou de contredire ouvertement leur patron.

La distance hiérarchique est mesurée à partir des systèmes de valeur de ceux qui ont le moins de pouvoir dans la société. Alors que la répartition du pouvoir, quand à elle, est généralement expliquée à partir du comportement de ceux qui ont le plus de pouvoir.

---

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

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

Il ne faut pas oublier, comme le mentionnent Bollinger et Hofstede (1987, 81) : « que l'autorité n'existe que si elle rencontre la soumission et le pouvoir ne se maintient que s'il satisfait un besoin de dépendance ».

Les principales caractéristiques de cette dimension sont présentées dans le tableau 2.1. Premièrement, dans les pays où la distance hiérarchique est grande, le pouvoir est un fait de base (Bollinger et Hofstede, 1987). Les patrons n'ont donc pas à obéir aux mêmes règles que les autres. Il n'est donc pas surprenant de constater que dans ces pays, les privilèges accordés à la classe dirigeante peuvent paraître démesurés comparativement à ceux que l'on accorde aux dirigeants dans les pays à faible distance hiérarchique. Dans ce type de pays (faible distance hiérarchique), les dirigeants d'entreprise essayent de paraître le moins puissant possible (Bollinger et Hofstede, 1987, 93).

Tableau 2.1 Les éléments caractéristiques de la dimension de la distance hiérarchique

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

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

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

Deuxièmement, en ce qui concerne l'autorité, dans les pays à forte distance hiérarchique, nous retrouvons principalement des autorités de contrainte et de référence. Alors que dans les pays à faible distance hiérarchique, il est plus fréquent de retrouver des autorités de récompense, légitime et de compétence (Hofstede, 1987, 94-95).

Finalement, comme le mentionne Hofstede (1987, 95) : « il existe un conflit latent, dans les pays à forte distance hiérarchique, entre ceux qui ont le pouvoir et ceux qui le subissent. Il y a une suspicion permanente, même si elle ne se concrétise que rarement en explosion ». Dans les pays à faible distance hiérarchique, les conflits existent également, mais ils servent à résoudre les problèmes.

La tableau 2.2 présente les résultats obtenus par pays durant l'enquête de Hofstede auprès des employés de IBM. Ces résultats nous indiquent les indices de la distance hiérarchique pour chacun des pays.

Tableau 2.2 Indices de la distance hiérarchique pour 50 pays et 3 régions

Rang	Pays/région	Indice	Rang	Pays/région	Indice
1	Malaisie	104	27/28	Grèce	60
2/3	Guatemala	95	27/28	Corée du Sud	60
2/3	Panama	95	29/30	Iran	58
4	Philippines	94	29/30	Taiwan	58
5/6	Mexique	81	31	Espagne	57
5/6	Venezuela	81	32	Pakistan	55
7	Pays arabophone[12]	80	33	Japon	54

[12] Arabie Saoudite, Égypte, Émirats Arabes Unis, Irak, Koweït, Liban, Libye.

8	Équateur	78	34	Italie	50
9	Indonésie	78	35/36	Afrique du Sud	49
10/11	Inde	77	35/36	Argentine	49
10/11	Pays d'Afrique de l'Ouest[13]	77	37	Jamaïque	45
12	Yougoslavie	76	38	USA	40
13	Singapour	74	39	Canada	39
14	Brésil	69	40	Pays-Bas	38
15/16	Hong-Kong	68	41	Australie	36
15/16	France	68	42/44	Costa Rica	35
17	Colombie	67	42/44	Allemagne de l'Ouest	35
18/19	Salvador	66	42/44	Grande-Bretagne	35
18/19	Turquie	66	45	Suisse	34
20	Belgique	65	46	Finlande	33
21/23	Pays d'Afrique de l'Est[14]	64	47/48	Norvège	31
21/23	Pérou	64	47/48	Suède	31
21/23	Thaïlande	64	49	Irlande	28
24/25	Chili	63	50	Nouvelle-Zélande	22
24/25	Portugal	63	51	Danemark	18
26	Uruguay	61	52	Israël	13
				Autriche	11

Tiré de Hofstede, (1994, 45).

2.6.1.2 Le contrôle de l'incertitude

La deuxième dimension de Hofstede concerne le contrôle de l'incertitude. Il s'agit ici de la perception qu'ont les individus face à l'avenir (Hofstede, 1983, 81). Le futur nous sert à projeter : « nos espoirs et nos craintes. En d'autres termes, nous vivons dans l'incertitude de ce qui va arriver et nous en sommes parfaitement conscients. Ce phénomène crée dans l'esprit de l'homme une anxiété souvent intolérable. » Bollinger et Hofstede (1987, 101).

[13] Ghana, Nigeria, et Sierra Leone.

[14] Éthiopie, Kenya, Tanzanie et Zambie.

Ainsi, quand les membres d'une société ont une tendance naturelle à se sentir en sécurité, nous disons qu'ils font partie d'une société où il existe un faible contrôle de l'incertitude. Par contre, lorsque les membres d'une société réagissent mal à l'incertitude et qu'ils mettent en place des moyens pour l'éviter, nous parlons donc d'une société ayant un fort contrôle de l'incertitude.

Nous retrouvons donc dans les sociétés ayant un fort contrôle de l'incertitude des mécanismes mis en place afin de réduire l'incertitude. Hofstede (1983 1991, 1994) spécifie trois grands moyens soit : la mise en place de technologies sécurisant le travail ainsi que les dangers de la nature, l'instauration d'un système juridique (lois, règlements) nous protégeant de l'imprévisibilité du comportement humain et la présence d'une religion (au sens large du terme) ou d'une idéologie qui permet de rendre l'incertitude tolérable.

Ce que nous définissons comme étant le contrôle de l'incertitude représente le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs (Hofstede, 1983). Nous remarquons que lorsque la tolérance est faible, le contrôle de l'incertitude est fort.[15]

Le tableau 2.3 indique les résultats obtenus par Hofstede auprès des employés de IBM. Il est à remarquer que les pays d'origine latine obtiennent des résultats élevés démontrant un fort contrôle de l'incertitude et ce, contrairement aux pays anglo-saxons et scandinaves qui ont tendance à avoir un faible contrôle de cette dimension.

Tableau 2.3 Indice du contrôle de l'incertitude pour 50 pays et 3 régions

Rang	Pays/région	Indice	Rang	Pays/région	Indice
1	Grèce	112	28	Équateur	67
2	Portugal	104	29	Allemagne de l'Ouest	65
3	Guatemala	101	30	Thaïlande	64
4	Uruguay	100	31/32	Iran	59
5/6	Belgique	94	31/32	Finlande	59
5/6	Salvador	94	33	Suisse	58
7	Japon	92	34	Pays de l'Afrique de	54

[15] Ce concept ressemble à celui que les anthropologues appellent les sociétés ouvertes et les sociétés fermées.

				l'Ouest	
8	Yougoslavie	88	35	Pays-Bas	53
9	Pérou	87	36	Pays de l'Afrique de l'Est	52
10/15	France	86	37	Australie	51
10/15	Chili	86	38	Norvège	50
10/15	Espagne	86	39/40	Afrique du Sud	49
10/15	Costa Rica	86	39/40	Nouvelle-Zélande	49
10/15	Panama	86	41/42	Indonésie	48
10/15	Argentine	86	41/42	Canada	48
16/17	Turquie	85	43	USA	46
16/17	Corée du Sud	85	44	Philippines	44
18	Mexique	82	45	Inde	40
19	Israël	81	46	Malaisie	36
20	Colombie	80	47/48	Grande-Bretagne	35
21/22	Venezuela	76	47/48	Irlande	35
21/22	Brésil	76	49/50	Hong Kong	29
23	Italie	75	49/50	Suède	29
24/25	Pakistan	70	51	Danemark	23
24/25	Autriche	70	52	Jamaïque	13
26	Taiwan	69	53	Singapour	8
27	Pays arabophones	68			

Tiré de Hofstede, (1994, 151).

Les caractéristiques reliées à cette dimension sont regroupées dans le tableau 2.4.

Tableau 2.4 Les éléments caractéristiques de la dimension du contrôle de l'incertitude

FAIBLE CONTRÔLE DE L'INCERTITUDE	FORT CONTRÔLE DE L'INCERTITUDE
L'incertitude inhérente à la vie s'accepte plus facilement; chaque jour est pris comme il vient.	L'incertitude inhérente à la vie est perçue comme une menace qui doit être combattue.
Moins d'anxiété et de stress.	Plus d'anxiété et de stress.
Le temps, c'est la liberté.	Le temps, c'est de l'argent
Travailler avec acharnement n'est pas en soi une vertu.	L'homme a une impulsion intérieure qui le pousse à travailler avec acharnement.
Des sur-moi faibles.	Des sur-moi forts.
Je désapprouve ceux qui ont un comportement agressif.	J'accepte les comportements agressifs de moi-même et des autres.
Il est essentiel de cacher ses émotions.	Il est permis d'extérioriser ses émotions.

Les conflits et la concurrence peuvent être maintenus au niveau du jeu et utilisés d'une façon constructive.	Les conflits et la concurrence peuvent dégénérer en agression et, de ce fait, doivent être évités.
On accepte ceux qui ont un avis contraire.	On encourage les opinions qui font l'unanimité.
La différence n'est pas considérée comme une menace. On montre une grande tolérance.	Les opinions et personnes non conformes sont dangereuses. On penche pour l'intolérance.
Pour être bien, il faut un faible nationalisme.	Le nationalisme est un ciment qui rassemble les hommes.
Les jeunes sont encouragés.	Les jeunes sont suspectés.
Il y a une acceptation à prendre des risques dans la vie.	Il y a un grand souci pour maintenir la sécurité dans la vie.
On est pour le relativisme et l'empirisme.	On est pour des valeurs et des vérités absolues et fondamentales.
Il doit y avoir le moins de règles possibles.	On a besoin de règles écrites et de lois.
Si les règles ne peuvent pas être observées par la majorité, il faut en changer.	Si les règles ne peuvent pas être observées, ceux qui les enfreignent sont des pécheurs qui doivent se repentir.
Croyances dans les généralistes et le bon sens.	Croyances dans les experts et leur savoir spécialisé.
Les autorités sont là pour servir les citoyens.	L'homme de la rue est incompétent par rapport aux autorités.

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

Il est évident que cette dimension aura des répercussions importantes sur la gestion des entreprises. Bollinger et Hofstede (1987) indique qu'en ce qui a trait à la gestion, le fait d'être dans un pays où le contrôle de l'incertitude est élevé entraîne des comportements différents de ceux observés dans un pays où le contrôle est faible. Par exemple, les premiers auront tendance à automatiser la production, à instaurer des règlements précis et à résister plus fortement aux changements.

En ce qui concerne l'autorité, des différences marquées peuvent être observées. En effet, dans un pays où il est important de contrôler l'incertitude, la France ou le Japon, par exemple, les détenteurs du pouvoir sont plus puissants que dans les cultures où le contrôle est faible (Canada, Suède), car ils contrôlent en outre l'incertitude du futur (Bollinger et Hofstede, 1987).

Il est également plus fréquent de voir une structuration des activités beaucoup plus poussée dans les cultures craignant l'incertitude (Hofstede, 1983). Ainsi, le modèle idéal de structure organisationnelle dans ce type de culture doit être relativement

uniforme alors que la diversité est vue comme menaçante. De plus, le contrôle sera formel et les dirigeants voudront être informés de tout (Horovitz, 1978).

2.6.1.3 L'individualisme/le collectivisme

La troisième dimension de Hofstede concerne la relation entre l'individualisme des sociétés en opposition avec le collectivisme. Il s'agit de la relation entre l'individu et son groupe d'appartenance.

Les sociétés étant toutes différentes, la vie communautaire à l'intérieur de celles-ci varient énormément. Selon les pays, les individus n'ont pas la même façon de vivre ensemble. Ainsi, dans certains cas, les individus vivent à l'intérieur d'une famille nombreuse, familles élargies où les oncles et les tantes habitent tous ensemble. Ils valorisent le temps passé en communauté pour le groupe. C'est ce que l'on appelle la culture collectiviste. De l'autre côté, dans la culture individualiste, les gens vivent dans une famille nucléaire et à l'occasion, les activités familiales peuvent être remplacées par d'autres activités, notamment le travail.

Il y a une corrélation élevée entre le fait de vivre dans un pays développé et avoir une culture individualiste et vivre dans un pays en voie de développement et avoir une culture collectiviste (Bollinger et Hofstede, 1987). Hofstede (1994) mentionne qu'il n'y a rien d'étonnant dans cette constatation puisque l'individu provenant d'une culture individualiste est rapidement, au cours de son existence, appeler à vivre de nouvelles expériences en dehors de sa famille et qu'il doit tout aussi rapidement prendre des décisions en dehors du contexte familial. De plus, dans la société individualiste, les gens croient au fait que la science peut dominer la nature. Ainsi, les éléments de la croissance sont présents.

Le tableau 2.5 représente les différents éléments caractéristiques de la dimension individualisme/collectivisme de Hofstede.

Tableau 2.5 Les éléments caractéristiques de la dimension de l'individualisme/collectivisme.

SOCIÉTÉS COMMUNAUTAIRES	SOCIÉTÉS INDIVIDUALISTES
L'on naît pour prolonger une famille et renforcer un clan qui nous protégera en échange de notre fidélité.	Chacun doit s'occuper de lui-même et de sa proche famille.
On penche pour le nous.	On penche pour le je.
L'identité est fonction du groupe social d'appartenance.	L'identité est basée sur l'individu.
L'implication personnelle dans une organisation est morale.	L'implication personnelle dans une organisation est calculée.
La force vient de l'appartenance à un groupe. En faire partie est l'idéal.	La force vient des initiatives et réalisations individuelles. Être le chef est l'idéal.
Le groupe empiète sur la vie privée.	Chacun a le droit d'avoir une vie privée.
Les convictions sont celles du groupe.	L'individu forge ses propres convictions.
Les avis, les agencements, les obligations, la sécurité, sont fournis par le groupe.	L'autonomie, la vérité, les plaisirs et la sécurité financière individuelle sont renforcés par la société.
L'amitié est prédéterminée par des relations sociales stables, mais l'on doit faire preuve d'un certain prestige dans ces relations.	On recherche des amitiés qui nous soient propres.
Nous traitons différemment ceux qui sont dans notre groupe et ceux qui n'en font pas partie (particularisme).	Nous sommes censés traiter tout le monde de la même façon (universalisme).

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

Le tableau 2.6, quant à lui, indique les résultats obtenus pour différents pays grâce à l'enquête de Hofstede. Il est à noter le clivage entre les pays développés, qui ont obtenus des résultats très élevés en ce qui concerne le degré d'individualisme et les pays d'Amérique latine et d'Afrique, sociétés très collectivistes, qui ont obtenus des résultats très faibles.

Tableau 2.6 Indices de l'individualisme pour 50 pays et 3 régions

Rang	Pays/région	Indice	Rang	Pays/région	Indice
1	USA	91	28	Turquie	37
2	Australie	90	29	Uruguay	36
3	Grande-Bretagne	89	30	Grèce	35
4/5	Canada	80	31	Philippines	32
4/5	Pays-Bas	80	32	Mexique	30
6	Nouvelle-Zélande	79	33/35	Afrique de l'Est	27

7	Italie	76	33/35	Yougoslavie	27
8	Belgique	75	33/35	Portugal	27
9	Danemark	74	36	Malaisie	26
10/11	Suède	71	37	Hong Kong	25
10/11	France	71	38	Chili	23
12	Irlande	70	39/41	Afrique de L'Ouest	20
13	Norvège	69	39/41	Singapour	20
14	Suisse	68	39/41	Thaïlande	20
15	Allemagne de l'Ouest	67	42	Salvador	19
16	Afrique du Sud	65	43	Corée du Sud	18
17	Finlande	63	44	Taiwan	17
18	Autriche	55	45	Pérou	16
19	Israël	54	46	Costa-Rica	15
20	Espagne	51	47/48	Pakistan	14
21	Inde	48	47/48	Indonésie	14
22/23	Japon	46	49	Colombie	13
22/23	Argentine	46	50	Venezuela	12
24	Iran	41	51	Panama	11
25	Jamaïque	39	52	Équateur	8
26/27	Brésil	38	53	Guatemala	6
26/27	Pays arabophones	38			

Tiré de Hofstede, (1994, 79).

En ce qui concerne la gestion des entreprises, cette dimension entraîne un certain nombre de conséquences. En effet, comme le soulignent Bollinger et Hofstede (1987, 132) : « […] si l'on veut installer une sorte d'harmonie dans les méthodes et les objectifs, entre un individu et l'entreprise qui l'emploie, il convient d'utiliser des mécanismes spécifiques d'adaptation réciproque. Voilà pourquoi les entreprises vont fonctionner d'une façon différente selon le pays où elles sont implantées. » Selon Hofstede (1983, 1991, 1994), les relations entre les patrons et les employés se font sur une base morale dans les pays communautaires, alors que dans les pays individualistes, les relations se nouent sur la base d'un calcul personnel.

Dans les cultures communautaires, étant donné que les relations employeur-employé ressemblent à ce que l'on retrouve dans une famille (base morale), les individus vont donc transférer spontanément une partie de leur allégeance familiale ou ethnique à l'entreprise pour laquelle ils travaillent (Bollinger et Hofstede, 1987, 132-133). Un

pays comme le Japon fournit un bon exemple où les entreprises ont calqué le modèle communautaire à l'organisation.

Dans les cultures individualistes, comme en France ou au Canada, les relations employeur-employé se limitent au travail où chacun y tirera des avantages (Hofstede, 1983). Nous avons mis en place un système économique de type capitaliste qui s'harmonise parfaitement avec le côté individualiste que nous retrouvons dans ces deux pays.

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

2.6.1.4 La masculinité et la féminité

La quatrième dimension de Hofstede porte sur le degré de masculinité d'une société. Nous pouvons définir cette dimension par la différenciation des rôles dans la société. Plus les rôles sont différenciés (homme-femme) et plus la société sera considérée comme masculine. Au contraire, plus les rôles sont interchangeables, plus la société montre des traits féminins.

Dans les différents textes de Hofstede (1983, 1991, 1994) les sociétés à caractère masculin possèdent certaines caractéristiques communes. Ainsi, il est plus courant de retrouver dans ce type de culture des formes de rémunération où un individu peut obtenir un salaire élevé grâce à des primes. Ce même individu veut être reconnu pour le travail qu'il effectue et désire que des possibilités d'avancement lui soient offertes. De plus, l'opportunité de relever des défis doit constituer une part du travail.

Du côté de la culture féminine, les bonnes relations entre les patrons et les employés sont valorisées, le travail se faisant dans un climat de coopération plutôt que dans un climat de confrontation, fait en sorte que les gens préfèrent travailler dans un milieu où l'harmonie et la qualité de vie au travail sont présents. De plus, dans les

cultures féminines, la sécurité d'emploi se trouve être un élément important de la vie au travail.

Le tableau 2.7 démontre les caractéristiques associées à la culture masculine et à la culture féminine. Pour sa part, le tableau 2.8 indique les résultats obtenus par chacun des pays lors de l'enquête des employés de IBM. Il est à remarquer que les pays scandinaves sont des pays à caractère très féminin. Au contraire, le Japon et les pays germanophones ont plus tendance à avoir une culture masculine.

Tableau 2.7 Les éléments caractéristiques de la dimension de la masculinité

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

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

Tableau 2.8 Indices de masculinité pour 50 pays et 3 régions

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

Tiré de Hofstede, (1994, 116).

2.6.1.5 Critiques de l'analyse de Hofstede

Selon Hofstede, si les entreprises multinationales s'adaptent à la culture de chacun des pays dans lesquels elles oeuvrent, les chances de succès lors d'une implantation se trouvent à être augmentées. En respectant les quatre dimensions énoncées par Hofstede, il est facile de choisir le type de gestion approprié ainsi que la structure

organisationnelle adéquate.

Bien que les études de Hofstede aient suscitées beaucoup d'intérêt auprès des universitaires dans le domaine de la gestion, ainsi que chez les gestionnaires d'entreprises, il n'en demeure pas moins que beaucoup d'interrogations ont été soulevées par cette nouvelle approche en matière de gestion (Sondergaard, 1994).

La première critique soulevée concerne la période de collecte des données de l'enquête (Warner, 1981; Baumgartel et Hill, 1982; Lowe, 1981). Nous savons que Hofstede a recueilli ses résultats entre 1968 et 1973. De ce fait, il convient de s'interroger si ces résultats ne sont valides que pour la période observée. La réponse de Hofstede (1994), ainsi que d'autre auteurs, (Adler, 1994; Schuler et Ragovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996) concerne la stabilité de la culture dans le temps. Puisque le fondement de toute culture nationale est constitué des valeurs d'une société et que ces valeurs mettent beaucoup de temps à se modifier, nous pouvons conclure que la culture est relativement stable dans le temps et que, la période d'étude (1968-1973) n'est pas un artéfact de cette période.

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

> « C'est vrai, le personnel de IBM ne forme pas un échantillon représentatif de la population nationale. Mais, pour ce type d'étude, les échantillons n'ont pas besoin d'être représentatifs, du moment qu'ils ont une équivalence fonctionnelle. Les salariés d'IBM représentent des échantillons étroits mais parfaitement assortis. Le personnel des multinationales (et d'IBM en particulier) est une source d'information intéressante pour une comparaison des caractères nationaux, parce qu'il a énormément de points communs, mise à part la nationalité : le même employeur et donc la même culture d'entreprise, le même type de travail et, à emploi comparable, le même niveau de formation. Le seul élément qui permet de rendre compte des différences de façon constante et systématique entre des groupes nationaux à l'intérieur d'une population aussi homogène est la nationalité, c'est-à-dire plus précisément l'environnement national dans lequel ces personnes ont grandi avant de travailler chez cet employeur. Une comparaison des filiales IBM fait donc apparaître les différences de culture nationale avec une clarté exceptionnelle. »

La troisième critique adressée à l'étude de Hofstede concerne l'utilisation exclusive de questionnaires d'attitude pour la collecte de l'information (Smucker, 1982; Triandis, 1982; Krewaras, 1982; Schooler, 1983). À ce sujet, Bollinger et Hofstede (1987) mentionnent qu'il est toujours préférable d'utiliser simultanément plusieurs approches méthodologiques pour accroître la validité de la recherche. Par contre, dans le cas d'une étude de cette envergure, il aurait été difficile d'utiliser d'autres approches méthodologiques[16]. Le questionnaire s'avérant la solution la plus adéquate selon Bollinger et Hofstede (1987, 36), il peut néanmoins être pertinent, afin d'augmenter la validité de l'étude, de comparer les résultats de l'enquête avec d'autres études. Hofstede dans son ouvrage « Culture's Consequences » (1980) affirme qu'il a comparé les résultats de son étude avec ceux d'autres études traitant de la culture et que la corrélation constatée entre les dimensions de l'enquête de IBM et celles d'autres analyses étaient suffisamment forte pour éliminer toute explication due au hasard[17].

Évidemment, une telle étude comporte des limites que l'on ne peut éliminer. Par exemple, il est impossible de tenir compte des différences à l'intérieur même des pays. Le cas du Canada est souvent cité. En effet, lors de son enquête, Hofstede a étudié une filiale de la multinationale IBM située au Canada anglais. Les résultats auraient peut-être été différents si l'usine avait été située au Québec. Ainsi, les différences à l'intérieur des pays ne sont pas toujours révélées.

De plus, les résultats obtenus ne doivent pas être analysés comme un résultat absolu, mais bien comme un indicateur relatif nous permettant de connaître le rang de chacun des pays par rapport aux autres.

---

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

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

2.6.1.6 Conclusion sur Hofstede

La popularité de cette étude ne fait aucun doute. En effet, dès les premières années qui ont suivi la parution de l'enquête, plusieurs chercheurs l'ont reproduit. Ainsi, en 1994, lorsque Sondergaard a écrit son article, 61 répliques étaient recensées. La plupart de ces recherches avaient pour but de vérifier s'il était possible de constater des différences culturelles chez d'autres populations. D'autres ont tenté de valider empiriquement les quatre dimensions trouvées par Hofstede (Sondergaard, 1994).

Bien qu'il ait été pertinent de refaire l'étude afin de confirmer la validité des résultats obtenus par Hofstede, principalement dans les années quatre-vingt, nous remarquons de plus en plus que cette étude sert de paradigme aux chercheurs de divers domaines. Voici ce que mentionne Hofstede à ce sujet (1994, 329) :

> « Ces dernières années, les auteurs d'ouvrages sur des sujets aussi variés que le management, la science politique, la communication, la psychologie des cultures, l'économie du développement, la sociologie des organisations, et bien d'autres, ont adopté le concept de dimension culturelle, utilisant fréquemment la structure présentée dans cet ouvrage (vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales). Ils l'utilisent pour classifier et expliquer l'influence de la culture sur l'objet précis de leur étude ».

Le chercheur peut ainsi, mettre en relation certains phénomènes et tenter de les expliquer sans adopter une approche ethnocentrique.

Hofstede ne fut pas le seul à traiter de la culture comme sujet d'étude. En fait, beaucoup d'auteurs ont tenté d'approfondir le concept de culture en milieu de travail. Dans la majorité des cas, il est possible de constater une certaine similitude dans les résultats obtenus par ces chercheurs et les conclusions de Geert Hofstede. Certaines de ces études méritent que nous nous y attardions brièvement afin de confirmer, ou du moins renforcer, la thèse de Hofstede.

2.6.2 L'analyse de Stevens

Les différences dans le choix de structures ont été identifiées dans une étude réalisée par O.J. Stevens (1991) auprès d'étudiants de l'INSEAD venant d'Allemagne, de Grande-Bretagne et de France. Il leur a été demandé de rédiger leur propre diagnostic et solution pour un cas présentant un problème d'organisation de l'entreprise marqué

par un conflit entre la direction des ventes et celle du développement des produits.

Alors que les étudiants de MBA français identifiaient un problème d'autorité hiérarchique et qu'ils renvoyaient la solution au président de la compagnie, les Allemands, quant à eux, signalaient plutôt que le problème découlait d'un manque de structure et de définition des compétences ce qui amène comme solution l'instauration de règles écrites. De leur côté, les Britanniques voyaient la source du problème dans le manque de communication interpersonnelle. Le problème pourrait être résolu en inscrivant les deux personnes concernées à un cours de formation sur le sujet.

À partir de ces résultats, Stevens a décrit ce qu'il appelle le « modèle implicite » de l'organisation et ce, en fonction de chacune des cultures. Comme le mentionnent Schneider et Barsoux (2003, 97) :

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

La figure 2.3, à la page suivante résume les conclusions de Stevens.

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

Figure 2.3 Profils culturels émergents de Stevens

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

Ce qui est qualifié de « machine bien huilée » pour l'entreprise allemande se définit comme une organisation où les dirigeants désignent la structure comme élément fondamental de réussite. L'organisation se fait alors par fonction et la coordination est assurée à l'aide de routines et de procédures (Schneider et Barsoux, 2003, 97). Les dirigeants possèdent des compétences techniques très développées, ce qui limite leur

liberté d'action dans l'entreprise.

De leur côté, les entreprises britanniques, qualifiées par Stevens de « marché de village », présentent une structure plus souple, plus flexible, décentralisée et beaucoup moins formalisée que les deux types précédents. Ce qui fait en sorte que la coordination est faite par des dirigeants individuels, contrairement à l'Allemagne où des comités dirigent les entreprises, qui doivent négocier et tenter de persuader afin de faire valoir leurs idées et d'établir des coopérations.

Du côté de l'Asie, les entreprises ressemblent davantage à une famille ou à une tribu en raison de l'importance de la hiérarchie et du peu de formalisation (sauf au Japon) qui caractérisent la structure organisationnelle (Redding et Pugh, 1986). Le style de gestion est soit autocratique, soit paternaliste et il n'y a presque jamais de manuels écrits spécifiant les règles de l'organisation.

Alors qu'Hofstede a tenté de déterminer les dimensions pouvant servir à catégoriser les différentes cultures, Stevens a choisi d'observer les différentes cultures afin d'en découvrir les profils culturels émergents. Le travail est intéressant mais très limité en ce qui a trait à l'étendue de la recherche, comparativement à Hofstede. Par contre, les deux études présentent des similitudes importantes en ce qui a trait aux résultats. En effet, si nous prenons le cas de la Grande-Bretagne, le marché de village de Stevens démontre une faible distance hiérarchique, ainsi qu'un degré d'individualisme important. Tout comme le degré de masculinité supérieur à la moyenne de ce pays ce retrouve dans le marché de village par l'orientation axée sur les résultats. De plus, l'absence de règles formelles dans les organisations correspond à la faible aversion pour l'incertitude démontrée dans l'étude de Hofstede.

2.6.3 L'analyse de Laurent

À une échelle plus modeste qu'Hofstede, André Laurent (1983) est arrivé à des résultats similaires à ceux du chercheur Néerlandais. Il a élaboré un questionnaire visant à mesurer les différences entre les comportements et les philosophies managériales de neuf pays européens et des États-Unis. Il a ainsi administré un questionnaire, décrivant une soixantaine de situations courantes, à deux groupes. Premièrement, à des managers de diverses compagnies et deuxièmement, à des

employés d'une compagnie ayant des activités dans ces mêmes dix pays. En étudiant leurs réactions sur une échelle en cinq points (de tout à fait d'accord à tout à fait opposé), il a réussi à déceler des modèles de comportement très différents d'un pays à l'autre.

Les conclusions de Laurent se présentent en trois points, soit : la conception de l'organisation comme une structure hiérarchique, la conception de l'organisation comme un système politique et finalement, la conception de l'organisation comme un système où les rôles sont formalisés.

Premièrement, la conception de l'organisation comme une structure hiérarchique varie grandement d'une région à l'autre. En effet, dans les pays asiatiques et les pays latins : « le patron doit pouvoir apporter des réponses précises aux interrogations de ses subalternes sur leur travail […] ce point est incontournable car il assure le respect du supérieur et lui permet d'exercer pouvoir et autorité » (Schneider et Barsoux, 2003, 101). Cette façon de faire est totalement contraire à ce qui se passe dans les pays anglo-saxons et les pays scandinaves. Dans ceux-ci, le monde est jugé trop complexe pour qu'il y ait des réponses précises et sans appel.

La deuxième conception concerne l'organisation vue comme un système politique. Comme le mentionnent Schneider et Barsoux (2003, 102) : « ceux qui envisagent les organisations sous forme de systèmes politiques accordent aux dirigeants un rôle essentiel dans la société, en plus d'être des négociateurs au sein de l'entreprise. Par conséquent, avoir du pouvoir est considéré comme plus important qu'atteindre certains objectifs, du moins dans la mentalité des responsables latins ».

Finalement, la dernière conception de Laurent voit l'organisation comme un système où les rôles sont formalisés. Selon cette conception, les gestionnaires privilégient une description détaillée de leur travail, des rôles et des fonctions. Pour certaines cultures (pays latins et asiatiques), la formalisation sert principalement à empêcher le chevauchement d'activités et par le fait même, fait en sorte d'augmenter l'efficacité. Par contre, dans les pays scandinaves et anglo-saxons, la flexibilité est privilégiée et par conséquent, les individus recherchent une moins grande formalisation.

Laurent (1983) affirme que pour les gestionnaires d'Europe latine, les organisations sont considérées comme des systèmes sociaux où les réseaux de contacts personnels sont importants. L'organisation atteint ses objectifs à travers les relations interpersonnelles et la façon dont elle est gérée. Les rôles, tout comme les relations interpersonnelles, sont définis de manière formelle par la hiérarchie.

Par opposition, les gestionnaires anglo-saxons et scandinaves conçoivent l'organisation comme un ensemble de tâches. Il est donc plus important de savoir ce qu'il faut accomplir que de savoir qui a le pouvoir et l'autorité de l'accomplir. La structure est définie par activités, la hiérarchie est là uniquement pour assigner les responsabilités.

Encore une fois, cette étude comporte beaucoup de similitudes avec celle de Hofstede. En effet, lorsque Laurent parle de la conception de l'organisation comme une structure hiérarchique, il est facile de faire le rapprochement avec la distance hiérarchique de Hofstede. De plus, sa conception de l'organisation comme un système politique touche une partie de la dimension collectivisme/individualisme. Hofstede (1994) mentionne que dans les cultures collectivistes, les relations et le pouvoir sont privilégiés dans l'organisation au détriment des résultats. La troisième conception de Laurent, la formalisation des rôles, se rapporte directement à la dimension d'Hofstede concernant le contrôle de l'incertitude, puisque cette aversion à l'incertitude pousse les organisations à procéder à des descriptions de postes détaillées et à des fonctions bien définies.

2.6.4 L'analyse de Trompenaars

Un dernier auteur important traitant de la culture et du management est sans contredit Fons Trompenaars (1994). Son étude porte sur 15 000 professionnels répartis à travers 50 pays. Son objectif principal était d'analyser de façon systématique l'impact des différences culturelles sur les pratiques de gestion. Dans cette optique, l'auteur a étudié les principaux écarts culturels selon sept dimensions.

La première dimension se nomme universalisme vs particularisme. Selon cette dimension, les cultures de type « universalisme » se caractérisent dans leur milieu de travail en mettant l'accent sur les règles plutôt que sur les relations. Pour ce type de

culture, les contrats sont rapidement abordés et signés. De plus, ils sont honorés puisque les personnes de confiance les respectent. Cet auteur mentionne que les États-Unis, le Canada et les pays d'Europe du Nord correspondent à la dimension « universalisme ». En ce qui a trait au particularisme, l'accent est mis davantage sur les relations que sur les contrats. Ces derniers sont facilement modifiés puisqu'ils ne constituent qu'une étape dans une négociation. Les pays d'Asie, ainsi que les pays d'Europe de l'est peuvent être identifiés à cette dimension.

La deuxième dimension énoncée par Trompenaars concerne l'individualisme vs le communautarisme. L'individualisme est une forme d'orientation fondamentale vers soi-même. L'utilisation du « je », l'accomplissement individuel et l'imputabilité personnelle sont des caractéristiques de cette dimension. Le pays le plus individualiste, selon Trompenaars, est le Canada, suivi de près par les États-Unis. De son côté, le communautarisme est caractérisé par l'utilisation du « nous » ainsi que par la prise de décision en groupe et les responsabilités partagées. La France serait un pays communautaire. Ici, il ne faut pas voir le cas de la France comme une contradiction par rapport à l'étude de Hofstede. Les termes « communautarisme » utilisé par Trompenaars et « collectivisme » utilisé par Hofstede n'ont pas la même définition. Alors que Hofstede fait référence au temps pour soi, à la liberté, au défi, à la formation, aux conditions de travail et à l'utilisation des capacités, Trompenaars, de son côté, se limite au cas des relations interpersonnelles, de la prise de décision et de l'accomplissement individuel. Cette distinction fait en sorte que les deux dimensions sont différentes bien que leurs noms soient similaires.

La troisième dimension fait référence à l'affectivité et à la neutralité. La part visible de l'émotion est une différence essentielle entre les cultures. Doit-on montrer ses émotions en affaire ? Doit-on l'exclure du processus de raisonnement de peur qu'elle perturbe? Les Européens du nord ainsi que les Canadiens adoptent habituellement des sentiments neutres, alors que les Européens du sud ont, quant à eux, tendance à montrer leurs sentiments affectifs.

Comme quatrième dimension, cet auteur nous parle du spécifique et du diffus. Selon lui, certaines cultures sont « spécifiques » c'est-à-dire que les relations sont directes, qu'il y a de la transparence dans les relations professionnelles et une ouverture

d'esprit quelque soit l'interlocuteur. Les cultures dites « diffuses » ont des relations plutôt indirectes où l'ambiguïté est tolérée. L'ouverture d'esprit est considérée comme situationnel.

La cinquième dimension se rapporte à l'orientation basée sur l'accomplissement, par opposition à l'orientation basée sur l'attribution. Dans une culture basée sur l'accomplissement, les individus ne mentionnent leurs titres que lorsque c'est nécessaire. Les supérieurs obtiennent le respect de leurs subordonnées uniquement s'ils possèdent les compétences pour occuper le poste. Les cadres supérieurs sont de tous les âges, à condition d'être compétent. Alors que dans les cultures basées sur l'attribution, les titres sont utilisés de façon abusive. Le respect des supérieurs est vu comme une mesure de l'engagement du subordonné. De plus, les cadres supérieurs sont souvent des hommes d'un certain âge.

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

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

Comme nous venons de le constater, l'étude de Trompenaars (1994) est intéressante pour quelqu'un qui étudie la culture dans le management. Les similitudes avec l'enquête de Hofstede sont nombreuses. Par ailleurs, il réussit aussi à introduire des dimensions nouvelles qui peuvent être complémentaires aux quatre dimensions

originales de Hofstede.

Un point fort de l'étude de Trompenaars est qu'il va au-delà de la description et examine les conséquences découlant des différences culturelles. Il souligne également l'importance de combiner les différentes approches culturelles. Par contre, un problème majeur est l'utilisation d'un questionnaire ayant des questions binaires, ce qui ne permet pas de distinguer les répondants qui hésitent de ceux qui sont catégoriques. Cela introduit une incertitude dans les résultats. Les résultats de cette étude doivent être considérés comme des ordres de grandeur plutôt que comme des données exactes.

Nous venons de voir les principales études portant sur les différences de culture dans la gestion des entreprises. Ces études, notamment celle d'Hofstede, constituent le point de départ des analyses empiriques, concernant la gestion interculturelle. La prochaine section sera consacrée à ces études empiriques, en portant une attention particulière sur celles qui ont étudié la gestion des ressources humaines dans le contexte interculturel.

2.6.5 Les études empiriques

Comme nous l'avons mentionné au premier chapitre, la complexité du monde des affaires force les entreprises, en raison principalement du phénomène de la mondialisation, à mettre l'emphase sur leurs avantages compétitifs (traditionnels et non traditionnels) afin de demeurer performantes (Schuler et Rogovsky, 1998). Ainsi, le capital humain devient un atout essentiel à toute organisation qui veut devenir un leader dans son secteur d'activité (Barney, 1991). C'est la théorie des ressources stratégiques, théorie que nous avons discutée au premier chapitre.

Toutefois, certaines études nous permettent de constater que les départements de ressources humaines ne tiennent pas assez compte du capital humain comme source de valeur ajoutée pour l'entreprise (Towers Perrin, 1992 ; Sparrow et Hiltrop, 1995). Il faut donc voir la fonction ressources humaines non pas comme un ensemble de pratiques et de politiques s'incorporant à la stratégie d'entreprise, mais bien comme un élément de la stratégie de l'organisation (Barney, 1991; Jackson et Schuler, 1995).

Suite aux études sur les différences de culture en entreprise, des études empiriques ont vu le jour principalement depuis le début des années quatre-vingt-dix. Il devenait impératif pour les spécialistes de la gestion, dont notamment les spécialistes en gestion des ressources humaines, de vérifier si les études concernant la gestion culturelle pouvaient être appliquées à des situations et à des cas différents.

Une constatation peut être faite dès le départ. Certaines études mentionnent que les entreprises sont réticentes à employer des pratiques RH s'harmonisant avec la culture nationale. Plusieurs raisons ont été recensées par Schuler et Rogovsky (1998) pour expliquer cette situation.

Premièrement, les entreprises ne comprennent pas toujours l'importance de développer un environnement de travail en conformité avec la culture nationale. Ce phénomène expliquerait, du moins en partie, l'inefficacité de la gestion des ressources humaines et de la gestion en général lorsque nous nous retrouvons dans une situation de gestion interculturelle (Punnett et Ricks, 1992)

Deuxièmement, comme le mentionnent Schneider (1986), les entreprises craignent que si elles utilisent des pratiques de gestion des ressources humaines respectant la culture nationale, qu'il puisse se créer des conflits lorsque viendra le temps de communiquer ou de travailler avec des employés de filiales situées dans un autre pays où la culture nationale est différente. On essaie donc d'instaurer un système de gestion qui assure une uniformité entre les différentes unités.

Une autre erreur fréquemment rencontrée se rapporte au principe que « à Rome, faisons comme les Romains ». Ainsi, les organisations croient que les employés locaux travaillant pour une entreprise étrangère vont mettre de côté leur culture afin d'adopter la culture organisationnelle de l'entreprise mère (Doz et Prahalad, 1986).

Quatrièmement, certaines firmes reconnaissent l'importance des différences culturelles et de l'existence de pratiques de gestion des ressources humaines différentes d'une culture à l'autre. Par contre, ces mêmes firmes ne savent pas comment faire le lien entre les différences culturelles et les pratiques RH à utiliser

afin de tirer profit de cette situation (Hendry, 1992).

Finalement, jusqu'à tout récemment, c'est-à-dire jusqu'à l'étude de Newman et Nollen (1996), aucune étude n'avait vraiment fait le lien entre la consistante des pratiques de gestion à la culture nationale et l'efficacité organisationnelle, ce qui laissait un doute dans l'esprit des dirigeants d'entreprises.

Malgré les raisons que nous venons d'évoquer, les études démontrent que les pratiques de gestion diffèrent d'un pays à l'autre en fonction de la culture nationale (Schuler et Rogovsky, 1998). Plus spécifiquement, nous n'avons qu'à penser aux études de Shuler, Dowling et DeCieri (1994) et de Pieper (1991) démontrant la relation entre la culture nationale, la structure d'affaires et la performance organisationnelle. De plus, l'étude de Sparrow, Schuler et Jackson (1994) démontre l'importance des compétences en matière de ressources humaines ainsi que de la prise de décision et ce, en relation avec la culture nationale.

Le rôle de la culture nationale, selon Schuler et Rogovsky (1998), semble important dans l'explication des différences de pratiques RH entre les pays pour deux raisons. Premièrement, la relation entre la culture nationale et les pratiques RH est très forte (Hofstede, 1983; Denison et Mishra, 1995; Schuler Dowling et DeCieri, 1994; Schuler et Florkowski, 1996; Rogovsky, 1996; Schuler, Jackson, Slocum et Jackofsky, 1996). Deuxièmement, les valeurs associées à la culture nationale font en sorte qu'il est plus facile de prédire les comportements humains des travailleurs et ainsi, augmenter la performance de ceux-ci (Wright et Mischel, 1987; Earley, 1994). En respectant la culture nationale dans les pratiques de gestion, les employés deviennent plus performants (Newman et Nollen, 1996).

Il n'est donc pas surprenant de constater, étant donné que les cultures varient à travers le monde, que les pratiques de gestion des ressources humaines varient également (Luthans, Welsh et Rosenkrantz, 1993; Sparrow et Hiltrop, 1995; Newman et Nollen, 1996). Ces cultures étant différentes, elles ont donc toutes des effets différents sur les pratiques de gestion des ressources humaines ainsi que sur leur efficacité dans les organisations (Schneider, 1985; Rogovsky, 1996). Ainsi, la culture nationale apporte une contribution importante afin de comprendre les différences dans les pratiques de

gestion des ressources humaines (Adler, 1997; Evans, 1992).

Quelques recherches tentent d'expliquer la variance entre les politiques de GRH et la culture nationale. La majorité de celles-ci utilisent les dimensions élaborées par Hofstede afin de définir la culture (Schuler et Rogovsky, 1998). Ces chercheurs utilisent les dimensions de Hofstede puisque celles-ci sont reconnues pour être les plus pratiques à utiliser ainsi que les plus faciles à interpréter (Shackelton et Ali, 1990; Triandis, 1982; Schuler et Rogovsky, 1998). De plus, puisqu'elles sont utilisées par la plupart des auteurs, la comparaison entre les études s'en trouve à être facilité.

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

Pour ce qui est du contrôle de l'incertitude, Slocum et Lei dans leur étude de 1993, ont fait ressortir la relation existant entre les pays ayant un haut niveau de contrôle de l'incertitude et le fait que les travailleurs n'aiment pas se retrouver dans une situation risquée ou dans un milieu où la structure n'est pas bien définie. Ainsi, les règles et les procédures deviennent importantes là où le contrôle de l'incertitude est grand, comme par exemple les pays du sud de l'Europe. Toujours selon Slocum et Lei (1993), l'inverse est également vrai. Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est faible, notamment en Amérique du Nord, les règles et les procédures rigides sont vues comme inutiles et peuvent mêmes être considérées comme nuisibles pour les organisations, l'ambiguïté étant préféré à la règle stricte.

La troisième dimension de Hofstede, l'individualisme vs le collectivisme, a donné lieu à une étude empirique où les résultats ont démontré que dans les sociétés individualistes comme, par exemple, le Canada, les États-Unis, le Royaume-Uni et l'Australie, les entreprises préfèrent laisser le soin à l'individu de s'occuper de ses

intérêts et de sa famille plutôt que de laisser à l'organisation le soin des prendre en charge (Earley, 1994). À l'opposé, dans les pays collectivistes, tels que la Chine, Taiwan, la Corée du Sud et Hong-Kong, le groupe devient plus important que l'individu, ce qui fait en sorte que les pratiques de gestion s'harmonisent à ce trait culturel (Earley, 1994).

Lors d'une étude menée en 1986, Jaeger a démontré que dans les pays ayant une culture féminine comme, par exemple, les pays scandinaves, les pratiques de gestion favorisant la qualité de vie au travail étaient privilégiées à celles purement axées sur la tâche. Cette étude vient appuyer la quatrième dimension de Hofstede, soit la masculinité vs la féminité.

Plus globalement, l'étude de Schuler, Jackson, Slocum et Jackofsky (1996) démontre que les dimensions de Hofstede expliquent les différences observées dans les pratiques de gestion des ressources humaines entre les États-Unis et le Mexique. Dans le même sens, Sparrow et Budhwar (1995) concluent que les pratiques RH utilisées par les entreprises en Inde sont conformes à la culture nationale telle qu'énoncée par Hofstede. De plus, Brown (1996) estime que les pratiques d'évaluation du rendement des employés dans divers pays ont tendance à différer en fonction des dimensions de Hofstede.

D'autre part, Brewster (1994), sans toutefois utiliser les dimensions de Hofstede, a démontré que les pratiques de gestion des ressources humaines utilisées aux États-Unis étaient tout simplement inappropriées pour les pays d'Europe. Cette étude vient ainsi renforcer l'idée que la culture est un élément à prendre en compte dans l'élaboration des pratiques de gestion des ressources humaines.

Des études ont tenté d'expliquer la stabilité des pratiques de gestion des ressources humaines lorsqu'un changement majeur survient dans le pays. C'est le cas des travaux de Zhu et Dowling (1994) et de Sparrow (1995). Ces études affirment que les pratiques de gestion des ressources humaines utilisées par les entreprises en Chine sont demeurées constantes malgré les bouleversements sociaux et politiques qu'a connu le pays. Ces analyses supportent la thèse des anthropologues qui prônent la stabilité de la culture à travers le temps.

Comme nous pouvons le constater, les études mentionnées ci-haut font état de la relation entre la culture et les pratiques de gestion, principalement les pratiques de gestion des ressources humaines. Malgré ces études, plusieurs sont d'avis que la relation entre la culture nationale et les pratiques en gestion des ressources humaines n'a pas été étudiée suffisamment (Hofstede, 1980, 1984, 1993; Brewster, 1994; Sparrow, 1995; Jackson et Schuler, 1995; Schuler et Rogovsky, 1998).

Par ailleurs, quand est-il de la relation entre la culture, les pratiques en matière de gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise? Très peu d'études en gestion des ressources humaines ont tenté d'analyser cette relation. Par contre, certaines études en gestion ont apporté un éclairage nouveau sur le sujet.

En ce qui concerne la distance hiérarchique, les études de Hansen et Wernerfelt (1989) et de Denison (1990) ont démontré, auprès d'entreprises américaines, que dans les pays où cette dimension est faible, dans ce cas les États-Unis, la participation des employés est accrue. Les employés sont plus impliqués ce qui augmente leur satisfaction et, par le fait même, le rendement de l'organisation. Une autre conséquence soulevée par ces études est que ces entreprises ont tendance à croître plus rapidement que celles qui n'utilisent pas une gestion participative. De plus, Morris et Pavett (1992) constatent qu'au États-Unis la gestion participative obtient de bons résultats alors qu'au Mexique, là où la distance hiérarchique est élevée, les résultats sont corrélés négativement avec la gestion participative. Ces résultats viennent appuyer l'étude de Jaeger (1986).

En ce qui a trait à la deuxième dimension de Hofstede, le contrôle de l'incertitude, l'étude de Schneider et DeMeyer (1991) indique que dans les pays où cette dimension est considérée forte, comme, par exemple, les pays d'Europe du Sud, les travailleurs réagissent négativement lorsqu'ils sont confrontés à des situations insécurisantes ou menaçantes, contrairement aux travailleurs provenant de pays où cette dimension est considérée comme étant élevée. Cette situation affecte directement la performance organisationnelle.

Quant à la dimension touchant le collectivisme vs l'individualisme, différentes études ont établi un lien entre la performance et les pratiques de gestion appropriées à la culture. Tout d'abord, Morris, Davis et Allen (1994) soulignent le fait que dans les

pays individualistes, comme les États-Unis, l'esprit d'entrepreneurship est plus développé que dans les pays plus collectivistes comme le Portugal. Earley (1994) mentionne que la formation individuelle donnée aux gestionnaires américains entraîne une plus grande performance organisationnelle comparativement à une formation similaire suivie par des gestionnaires chinois, lesquels oeuvrant au sein d'une culture collectiviste.

La dimension masculinité vs féminité a été testée par Lawler (1990) et celui-ci stipule que dans les pays masculins, comme les États-Unis, les politiques de rémunération incitative ont plus d'impact sur la performance organisationnelle que dans les pays féminins.

Ainsi, il existe des études qui viennent appuyer la thèse de la relation entre les pratiques de gestion harmonisées à la culture nationale et la performance organisationnelle. Par contre, aucune n'a eu l'impact de celle de Karen L. Newman et Stanley D. Nollen (1996). Alors que les analyses précédentes ne mesuraient qu'une seule dimension ou une seule pratique de gestion et ce, dans un ou quelques pays, cette étude a le mérite d'étudier les pratiques de gestion dans près de 200 filiales d'une multinationale américaine établie sur deux continents.

2.6.5.1 Newman et Nollen

L'étude réalisée en 1996 par deux chercheurs américains, Karen L. Newman et Stanley D. Nollen, avait pour but de vérifier la performance financière d'une multinationale américaine ayant 176 filiales dans dix-huit pays d'Europe et d'Asie. Selon les deux auteurs, la congruence entre les pratiques de gestion et la culture nationale expliquerait la performance financière de l'entreprise. Ils ont tenté de mesurer cette relation à l'aide des dimensions de Hofstede[18].

---

[18] Il est à noter que Newman et Nollen ont utilisé cinq dimensions plutôt que les quatre traditionnelles. La cinquième dimension, le long terme vs le court terme, a été découverte par Michael H. Bond (Hofstede et Bond, 1984), d'origine canadienne, mais travaillant comme professeur chercheur à l'Université Chinoise de Hong-Kong. C'est en faisant une étude similaire à celle d'Hofstede qu'il a découvert cette dimension. Par contre, en comparant l'étude de Bond à celle de Hofstede, il a été impossible d'interpréter cette dimension pour l'étude de IBM (Hofstede, 1991, 209).

Après avoir déterminé une hypothèse de recherche pour chacune des cinq dimensions de Hofstede, ces auteurs ont dichotomisé les résultats obtenus lors de l'étude de Hofstede tout comme l'avaient fait Ronen et Shenkar (1985). L'objectif est de déterminer le point de cassure entre les pays orientés vers le long terme et ceux orientés vers le court terme et ainsi de suite pour les quatre autres dimensions. La coupure ne se fait pas automatiquement au milieu de l'échantillon. Comme ils le mentionnent, dans le cas de la dimension court terme vs long terme, s'ils avaient pris la médiane pour faire la coupure, les Pays-Bas se seraient retrouvés dans le groupe ayant une orientation de long terme, ce qui contredisait les études antérieures de Hofstede (1991) et de Hofstede et Bond (1988). Ainsi, les groupes étudiés n'étaient pas de la même taille.

Les résultats de l'étude sont particulièrement intéressants. En effet, quatre des cinq dimensions ont été validées par cette enquête. Seule la dimension concernant le contrôle de l'incertitude n'est que partiellement validées. Ainsi, les hypothèses voulant qu'une organisation est plus performante lorsqu'il y a congruence entre les pratiques de gestion et la culture nationale ont été établies : le retour sur l'investissement, l'augmentation du profit sur les ventes tout comme la part consacrées aux bonis à la performance sont supérieurs lorsque la culture nationale est prise en compte lors de l'élaboration des pratiques de gestion.

En particulier, dans les pays ayant une faible distance hiérarchique, les employés sont plus performants lorsque la gestion est plus participative. Le contraire est également vrai. Dans les pays où la distance hiérarchique est élevée, on observe un rendement plus élevé lorsque la participation est faible. L'étude a également démontré que le rendement est plus grand dans les pays ayant une grande distance hiérarchique (Miller et Monge (1986); Wagner et Gooding (1987) et Dyer et Reeves (1995)).

Concernant la dimension individualisme vs collectivisme, la performance organisationnelle est plus élevée si les entreprises des pays à caractère individuel mettent l'emphase sur la contribution de l'employé plutôt que sur le groupe, comme c'est le cas pour les entreprises des pays collectivistes.

Pour ce qui est de la dimension masculinité vs féminité, Newman et Nollen constatent que les filiales oeuvrant dans les pays masculins obtiennent de meilleures

performances lorsque le système de rémunération est axé sur les primes au mérite et lorsque les promotions sont attribuées aux plus méritants. Dans les filiales établies dans les pays à caractère féminin, moins la rémunération et les promotions sont attribuées au mérite, plus grande est la performance organisationnelle et financière.

Du côté de la dimension concernant le long terme et le court terme, les auteurs indiquent que les filiales situées dans les pays orientés vers le court terme, la performance financière est supérieure lorsque l'entreprise utilise des solutions de court terme aux différents problèmes rencontrés. L'application de solutions de long terme donne des résultats supérieurs lorsqu'elles ont cours dans des pays où l'orientation dominante est le long terme.

La dernière dimension de Hofstede, le contrôle de l'incertitude, n'a été que partiellement vérifiée par cette étude. Pour les entreprises situées dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé, les pratiques de gestion congruentes avec cette dimension font en sorte que les performances sont élevées. Par contre, aucune relation n'a pu être démontrée dans les filiales situées dans les pays où le contrôle de l'incertitude est bas.

Comme nous avons été en mesure de le constater, l'article de Newman et Nollen représente une avancée importante dans l'étude de la relation entre les pratiques de gestion en conformité avec la culture nationale et la performance des organisations. Cette étude a ouvert la voie à Schuler et Rogovsky (1998) lesquels se sont intéressés aux pratiques de gestion des ressources humaines touchant la rémunération.

2.6.5.2 Schuler et Rogovsky

Deux ans après l'étude de Newman et Nollen (1996), Schuler et Rogovsky ont fait une étude d'envergure, mais cette fois, en se consacrant exclusivement à l'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines. Plus précisément, ils se sont attardés à vérifier si les pratiques de gestion des ressources humaines, dans ce cas-ci, les pratiques de rémunération sont conformes à la culture nationale. La culture nationale est mesurée à l'aide des quatre dimensions (DH, CI, MASC, IND) de Hofstede.

Les auteurs ont utilisé trois bases de données afin de réaliser leur étude. La première est celle utilisée lors d'une vaste enquête mondiale (12 pays) sur les pratiques de GRH conduite par IBM et Towers Perrin (1992). La deuxième base de données qui a été utilisée est celle de l'International Social Survey Program (ISSP) qui regroupe des statistiques de onze pays. Finalement, la troisième base de données est celle de Price Watherhouse-Cranfield qui a sondé près de mille spécialistes en GRH dans cinq pays.

Les auteurs ont analysé quatre catégories de pratiques de rémunération. La première catégorie porte sur les pratiques de rémunération basées sur le statut dans l'entreprise. La deuxième est consacrée aux pratiques se rapportant à la performance individuelle. La troisième traite des programmes sociaux (rémunération indirecte). Et finalement, la quatrième se penche sur les pratiques touchant la participation à l'actionnariat des employés.

Les résultats obtenus lors de cette étude sont particulièrement intéressants. En ce qui concerne la distance hiérarchique, les auteurs ont trouvé des liens significatifs entre le fait d'avoir sur les lieux de travail un service de garderie pour les cadres et des programmes de participation à l'actionnariat pour toutes les classes de travailleurs. Cette relation est valable des employés manuels aux cadres supérieurs.

Dans le cas de la dimension masculinité vs féminité, plusieurs relations ont été relevées. Pour ce qui est des performances individuelles, les pays ayant la masculinité comme dimension utilisent beaucoup plus les commissions comme mode de rémunération. Du côté des avantages sociaux, les résultats font ressortir clairement la relation entre les pays féminins et l'utilisation de rémunérations indirectes et ce, pour tous les catégories de personnels.

L'étude de la troisième dimension de Hofstede, l'individualisme vs le collectivisme, a également fait ressortir des relations que les auteurs avaient anticipées. Ainsi, il n'est pas surprenant de constater la relation entre les pays individualistes et la rémunération basée sur la performance. Pas plus qu'il n'est surprenant d'observer celle entre ces mêmes pays et les programmes de participation à l'actionnariat. Finalement, il est à noter la relation inverse entre les pays individualistes et les programmes de bénéfices sociaux.

Finalement, la dimension du contrôle de l'incertitude démontre que dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé, la rémunération basée sur le statut (ancienneté, poste) est une forme privilégiée de rémunération. Dans les pays où ce contrôle est faible, les entreprises utilisent des formes de rémunérations basées sur la performance individuelle. De plus, dans ces derniers pays, les programmes de rémunération mettant l'accent sur l'actionnariat des employés sont fréquemment présents.

2.6.5.3 Critique des études empiriques

Comme nous sommes en mesure de le constater, quelques études empiriques ont tenté de démontrer la relation entre les pratiques de gestion, notamment les pratiques de gestion des ressources humaines et la culture nationale. Il nous a été possible d'observer également que d'autres auteurs, peu nombreux il est vrai, ont observés une relation entre la culture nationale, les pratiques de gestion et la performance organisationnelle. Force est de constater à la lumière de ces études, que beaucoup de travail reste à accomplir afin d'être en mesure de comprendre adéquatement toutes ces relations.

Malgré le fait que les études démontrent l'importance de tenir compte du capital humain dans la gestion des entreprises (Barney, 1991; Schuler et Rogovsky, 1998; Jackson et Schuler, 1995), nous avons été en mesure de constater que les entreprises, soit par crainte, soit par ignorance, n'évaluent pas toujours l'importance des ressources humaines (Sparrow et Hiltrop, 1995). De plus, si les entreprises n'accordent pas la place qui revient à l'individu, il est facile d'imaginer que la culture nationale ne sera pas prise en compte non plus par les organisations.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le fait de prendre en considération la culture nationale lors de l'élaboration des pratiques de gestion procure un avantage important pour les organisations. Plusieurs études abondent dans ce sens. Une première constatation que nous pouvons mentionner dès maintenant à propos de ces études est que très peu se penchent spécifiquement sur la question de la gestion des ressources humaines. Cependant, plusieurs études en gestion ont tenté de démontrer l'importance de l'arrimage des pratiques de gestion en général à la culture nationale.

Parmi les études concernant la culture nationale et les pratiques de gestion des ressources humaines, il faut mentionner que la plupart de celles-ci ne s'intéressent qu'à une seule dimension culturelle comme, par exemple, l'étude de Schneider et DeMeyer (1991), traitant du contrôle de l'incertitude, ou alors, ce qui est plus fréquent, qu'à une seule pratique ou à un seul groupe de pratiques de gestion des ressources humaines comme l'étude de Schuler et Rogovsky (1998).

D'autres recherches, quant à elles, étudient un cas spécifique, c'est-à-dire un pays en particulier afin de voir s'il y a une concordance entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la culture nationale. C'est le cas notamment pour l'étude de Zhu et Dowling (1994) réalisée en Chine. D'autres chercheurs ont comparé des pratiques de gestion entre deux pays afin de faire une étude comparative exhaustive de ces pratiques. L'Analyse de Morris et Pavett (1992) entre dans cette catégorie d'études.

En ce qui concerne la relation entre la culture nationale, les pratiques de gestion et la performance organisationnelle, elle n'a pas été étudiée systématiquement sauf dans de très rares cas. L'étude de Newman et Nollen (1996) est, jusqu'à ce jour, la recherche la plus complète sur cette triple relation. Bien qu'elle ne traite pas spécifiquement de la gestion des ressources humaines, elle démontre l'effet que peut avoir la prise en compte de la culture nationale par une entreprise sur l'efficacité de cette dernière. D'autres études ont fait ce lien, en supposant qu'une plus grande coordination des pratiques de gestion avec la culture nationale ne pourrait qu'avoir un impact positif sur la performance organisationnelle (Earley, 1994).

Il est donc important d'étudier la triple relation entre la culture nationale, les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle puisque comme le mentionnent Schuler et Rogovsky (1998) : « […] il est important de faire correspondre les pratiques de gestion des ressources humaines avec la culture nationale parce que : a) il convient d'être conscient et sensible face à la culture nationale, b) il faut être consistant avec les habitudes et les attentes des travailleurs, c) la performance organisationnelle sera plus élevée ». Ainsi, il devient impératif d'étudier l'impact que peut avoir cette relation sur la performance organisationnelle et ce, dans une optique abordant spécifiquement la gestion des ressources humaines.

2.7 Le modèle de recherche

Comme nous pouvons le constater jusqu'à maintenant, il semble exister une relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. De plus, lorsque nous ajoutons à cela la culture nationale, la relation, à la lumière des quelques études que nous avons mentionnées, semble encore plus forte. Notre objectif est donc d'analyser la relation entre les pratiques de GRH, la culture nationale et la performance organisationnelle.

En ce qui concerne les pratiques de gestion des ressources humaines, il convient au chercheur de sélectionner un ensemble de pratiques qui peut parfois ouvrir la porte à certaines critiques (Pfeffer et Veiga, 1999). Par exemple, des auteurs dont notamment Delery et Doty (1996); Osterman, (1994) et Simons, Shadur et Kienzle (1999) ne retiennent qu'un nombre limité de pratiques, tandis que d'autres, comme Pfeffer (1994), reconnaissent un nombre beaucoup plus grand d'activités de ressources humaines permettant d'augmenter le niveau d'efficacité organisationnelle.

Compte tenu du choix méthodologique que nous avons effectué que nous expliquerons plus en détail au chapitre 3, nous avons optés d'étudier les pratiques « innovatrices » de GRH présentes dans les entreprises du secteur d'activité sélectionné pour notre enquête. Ce choix fût fait suite à une série de consultations d'experts effectuée afin de connaître les pratiques courantes de gestion des ressources humaines. Notre secteur d'analyse est l'industrie bancaire. De ces consultations nous avons éliminé les pratiques marginales, car sans lien avec le secteur d'activité étudié. Ces pratiques reflètent assez bien les « pratiques innovatrices » répertoriées par diverses études nord-américaines (Betcherman, Leckie et Verma, 1994; Betcherman, McMullen, Leckie et Caron, 1994; Conference Board of Canada, 1988-1998; Dyer et Kochan, 1995; Levine, 1995; Pfeffer et Veiga, 1999).

Les pratiques retenues concernent huit dimensions RH, c'est-à-dire : la rémunération incitative; la formation; le recrutement; la sélection; l'évaluation du rendement; l'organisation du travail; le partage de l'information (communication); la sécurité d'emploi. Les prochains paragraphes vont servir à définir chacune de ces grandes dimensions. Nous présenterons également les variables liées à la performance

organisationnelle ainsi qu'une variable modératrice.

2.7.1 Présentation des variables RH (variables indépendantes)

2.7.1.1 La rémunération incitative

La littérature en gestion stratégique des ressources humaines a tôt fait d'identifier la rémunération incitative comme étant un élément capable d'accroître le niveau d'efficacité de la firme (Blinder, 1990; Fossum et McCall, 1997; Ledford, 1995; Weber, 1994; Weitzman et Kruse, 1990). Ainsi, la littérature retient comme rémunération incitative le partage des profits, le partage des gains de productivité et les bonus liés à l'évaluation de la performance individuelle comme façon permettant d'accroître l'efficacité de la firme (Jones, Kato et Pliskin, 1997).

Le partage des profits consiste en une redistribution d'une partie des profits réalisés par l'entreprise (Kanungo et Mendonca, 1997). Le partage des gains, quant à lui, est une redistribution d'une partie des gains de productivité engendrés par l'entreprise (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 1998). De son côté, la redistribution des bonus de performance peut être interprétée de multiples façons (Kanungo et Mendonca, 1997). Dans cette recherche, elle relève de la redistribution d'un pourcentage du salaire annuel proportionnel au niveau de performance atteint par l'employé. De plus, nous retiendrons les pratiques concernant le partage de l'actionnariat avec les employés et celles concernant l'achat d'options d'actions. Les programmes d'avantages sociaux flexibles ainsi que la mise en place d'un régime de retraite collectif feront également partie de cette variable indépendante.

2.7.1.2 La formation

Il est couramment admis que l'investissement dans la formation et le perfectionnement des ressources humaines devrait accroître le rendement des travailleurs et, par le fait même, la performance organisationnelle. Plusieurs études empiriques ont décelé ce lien (Arthur, 1994; Barrette et Simeus, 1997; Delery et Doty, 1996; Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1997). Par exemple, Barrette et Simeus (1997) ont démontré le lien entre la formation et l'augmentation de la productivité, tout comme Ichniowski, Shaw et Prunnushi (1997) l'ont fait auprès d'aciéries américaines. Delery et Doty n'ont par contre, démontré aucune relation significative

entre la formation et la performance financière dans les entreprises.

Dans notre recherche, la formation comprend uniquement les activités formelles dont le but est d'accroître la compétence des travailleurs. Ces activités peuvent être spécifiques au travail ou générales, c'est-à-dire offertes dans le but de combler les besoins futurs de l'organisation suite à des transformations ou des changements au niveau de l'environnement. Cette dernière pratique vise également à accroître l'employabilité ainsi que la flexibilité des employés.

2.7.1.3 La dotation

Les pratiques de dotation peuvent aussi être reconnues comme étant des variables stratégiques (Ostroff et Rothausen, 1997; Pfeffer, 1994; Pfeffer et Veiga, 1999; Schneider, 1987). En effet, des études effectuées telles que celles de Ichniowski, Shaw et Prunushi (1997) et Barrette et Simeus (1997) démontrent la relation entre les pratiques de dotation et l'accroissement de la performance.

Dans notre étude, la dotation fait référence à toute pratique visant à sélectionner l'individu ayant des attributs (KSA)[19]. L'élargissement du bassin des postulants, par le biais d'un recrutement externe à l'entreprise, représente une pratique largement reconnue comme étant une pratique « innovatrice » en gestion des ressources humaines (Pfeffer et Veiga, 1999). De plus, le recours à l'impartition sera une pratique incluse dans cette variable.

L'utilisation de procédures formelles de sélection, c'est-à-dire l'utilisation de tests comme moyens de sélection, s'avère être également un moyen permettant à l'organisation de sélectionner le meilleur candidat capable de répondre aux exigences présentes et futures de l'organisation. Les tests sont perçus comme des échantillons de travail où le travailleur doit effectuer des tâches représentatives de l'emploi (Petit, Bélanger, Benabou, Foucher et Bergeron, 1993).

Pour leur part, les entrevues de sélection représentent des outils de sélection très prisés par les spécialistes bancaires en gestion des ressources humaines que nous

---

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

avons rencontrés lors de notre pré-test. Nous définissons ce type de pratique comme étant une procédure visant à se servir des expériences passées du candidat pour mieux prédire son comportement futur.

2.7.1.4 L'évaluation du rendement

L'évaluation du rendement individuel représente une pratique pouvant aider l'entreprise à augmenter son niveau de performance organisationnelle (Baird, Beatty et Schneider, 1982; Beatty, 1989; Denison, 1990; Heneman et Von Hippel, 1997). L'évaluation du rendement individuel comprend deux formes distinctes soit l'évaluation des comportements observables et l'évaluation des résultats quantifiables. Ces deux pratiques se retrouvent dans le type d'institutions analysé. Notre variable sera donc mesurée par trois questions distinctes. La première concernant l'évaluation à 360°[20], la deuxième portant sur l'évaluation par les pairs et la dernière touchant l'évaluation uniquement par les supérieurs.

2.7.1.5 L'organisation du travail

Le type d'organisation du travail adopté par une entreprise peut aussi constituer un précieux élément capable d'influencer la performance de l'organisation (Applebaum et Berg, 1997). L'organisation du travail représente d'ailleurs une variable centrale dans la quasi-totalité des études en GSRH (Dyer et Kochan, 1995; Dyer et Reeves, 1995; Lawler, 1992; Pfeffer et Veiga, 1999). Comme pour la plupart des études, nous retiendrons un certain nombre d'éléments associés au concept d'organisation du travail. Ces éléments étant liés soit à la présence d'équipes de travail (équipes intégrées à la structure formelle de l'organisation, équipe non intégrées à la structure formelle de l'entreprise ou équipe de projet), soit à la restructuration des postes de travail. Les concepts d'enrichissement et d'élargissement des tâches sont aussi inclus dans cette variable indépendante.

---

[20] L'évaluation à 360 degrés représente une forme d'évaluation du rendement nécessitant l'intervention du supérieur immédiat, des collègues, des subordonnés, etc.

2.7.1.6 Le partage de l'information

Le partage de l'information représente une pratique stratégique importante en GSRH (Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1997; Lawler, 1992; Pfeffer, 1994). Selon certains théoriciens, le partage de l'information organisationnelle est un moyen privilégié d'accroître la performance de la firme. En effet, plus l'entreprise partage son information avec les travailleurs, plus leur coopération et leur adhésion augmentent, et ainsi, la performance de l'entreprise s'en trouve améliorée (Kleiner et Han, 1997). Le type d'information retenu dans cette étude est exclusivement de nature stratégique, c'est-à-dire qu'il est essentiellement lié à la concurrence, aux marchés, aux nouveaux produits ainsi qu'aux données financières et stratégiques de l'entreprise.

2.7.1.7 La sécurité d'emploi

La sécurité en emploi ressort de plus en plus comme étant une pratique capable d'influencer de manière significative les résultats organisationnels (Eaton et Voos, 1992; Greer, 1995). À preuve, elle fait partie d'un grand nombre de modèles stratégiques (Delaney et Huselid, 1996; Ichniowski , Shaw et Prennushi, 1997; Pfeffer et Veiga, 1999). Une étude réalisée par Brockner, Grover, Reed et Dewitt (1992) relève à ce propos qu'il existe une relation en « U » inversé entre le niveau d'insécurité en emploi et l'effort au travail des employés. En effet, jusqu'à un certain seuil de niveau d'insécurité, on constate un accroissement de l'effort consacré au travail, mais une fois ce seuil dépassé, le niveau d'insécurité engendre un désinvestissement des employés au travail. Ainsi, nous retiendrons la présence d'une politique formelle de maintien de l'emploi comme variable de cette étude.

2.7.2 Présentation des variables liées à l'efficacité organisationnelle (variables dépendantes)

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

2.7.2.1 La performance sociale

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

2.7.2.2 La performance économique

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

2.7.2.3 La performance financière

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

2.7.3 Présentation de la variable modératrice

La culture nationale telle qu'énoncée par Hofstede nous servira de variable modératrice pour notre étude. Nous utiliserons les quatre dimensions définies par Hofstede pour mesurer la culture nationale de chaque pays inclus dans notre enquête. L'utilisation des dimensions de Hofstede, plutôt que celles d'un autre auteur se justifie par le fait que plusieurs études ont utilisé et utilisent Hofstede et que les comparaisons entre les travaux en sera facilité. Comme le mentionne Schneider et Barsoux (2003) : « le modèle d'observation de Hofstede est de plus en plus employé pour des recherches en management international ».

Nous nous servirons des données dichotomisées par Newman et Nollen afin de déterminer si un pays possède un indice faible ou élevé pour chacune des quatre dimensions de la culture nationale. Comme ces auteurs le mentionnent (1996) : « Parce que l'étude de Hofstede a été réalisée auprès d'une seule entreprise, plusieurs chercheurs remettent en doute la validité des données sur la culture nationale. Par contre, les résultats obtenus par Hofstede demeurent encore les meilleurs et les

plus fiables données pouvant servir à une étude empirique sur le sujet de la culture nationale ». Voici donc un schéma synthèse de notre modèle de recherche :

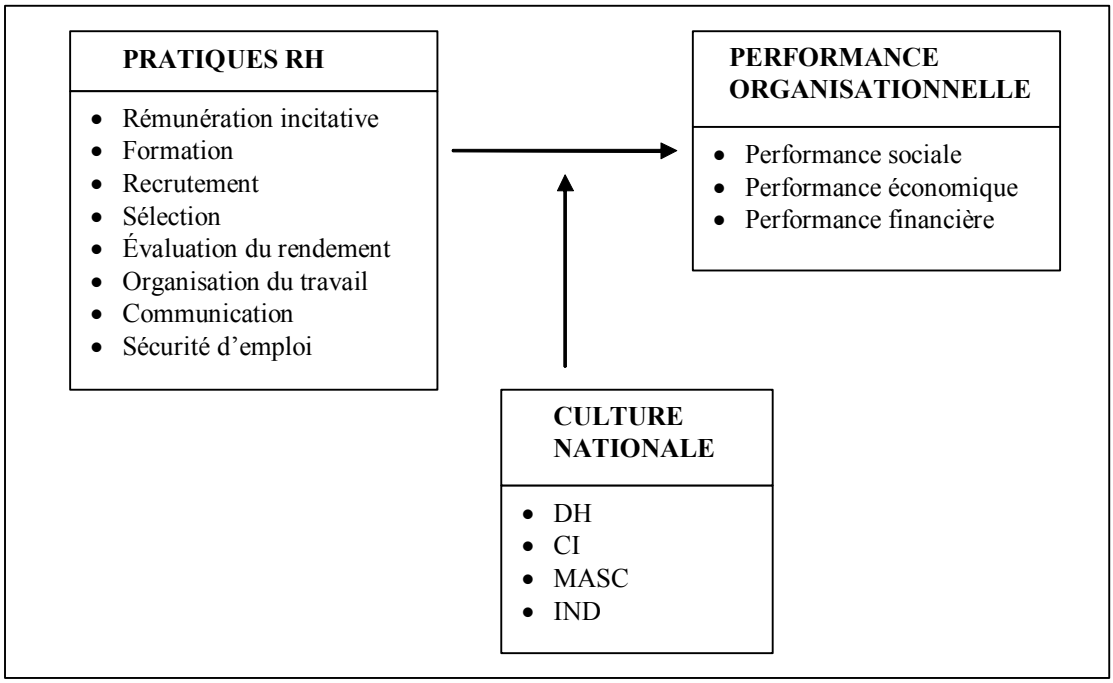


Figure 2.4 Modèle de recherche

2.7.4 Hypothèses de recherche

Étant donné l'ampleur de cette étude, plusieurs hypothèses de recherche sont nécessaires afin de bien circonscrire le sujet. Nous les présentons par catégorie de pratiques de gestion des ressources humaines dans le but d'en faciliter la lecture et par le fait même, la compréhension. Les hypothèses que nous allons énumérer sont basées sur des conclusions de différents auteurs. Ainsi, chacune des hypothèses est en lien avec ce qu'affirme, ou a affirmé, un de ceux-ci. À la fin de chacune des hypothèses de recherche, le nom d'un ou plusieurs auteurs sera mentionné et ce, pour spécifier à partir de quel(s) auteur(s) nous pouvons énoncer cette proposition. Le tableau 2.9 suivant offre une vue d'ensemble des hypothèses selon les quatre dimensions de la culture nationale.

Tableau 2.9 Tableau synoptique des hypothèses ayant trait à la performance organisationnelle

	DH	CI	MASC	IND
Rémunération incitative	*Hypothèse* 1.1	1.3 1.4 1.8 1.10	1.6 1.7 1.9	1.2 1.5
Formation		2.2 2.4	2.1 2.3	
Recrutement				3.1 3.2
Sélection				4.1
Évaluation du rendement	5.3	5.2	5.1	
Organisation du travail	6.2	6.1		
Communication	7.2	7.1		
Sécurité d'emploi		8.1	8.2	

La rémunération :

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

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

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

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

Hypothèse 1.5 : Dans les pays où le degré d'individualisme est élevé, les

pratiques de rémunération basées sur la performance individuelle augmentent la performance organisationnelle. (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996; Early, 1994)

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

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

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

Hypothèse 1.9 : Dans les pays où le niveau de masculinité est faible, les pratiques de rémunération comportant la mise en place d'un régime de retraite collectif augmentent la performance de la firme. (Schuler et Rogovsky, 1998; Dupriez et Simons, 2002)

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

La formation :

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

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

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

(Hofstede, 1994)

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

Le recrutement :

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

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

La sélection :

Hypothèse 4.1 : Dans les pays où le degré d'individualisme est élevé, le recours à des pratiques de sélection structurées augmente la performance de la firme. (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003)

L'évaluation du rendement :

Hypothèse 5.1 : Dans les pays où le niveau de masculinité est élevé, le recours à des programmes d'évaluation du rendement augmente la performance de la firme. (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003; Brown, 1996)

Hypothèse 5.2 : Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé, le recours à des programmes d'évaluation du rendement augmente la performance de la firme. (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003; Brown, 1996)

Hypothèse 5.3 : Dans les pays où la distance hiérarchique est élevé, le recours à des programmes d'évaluation uniquement basés sur l'évaluation par le supérieur augmente la performance de la firme. (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003; Brown, 1996)

L'organisation du travail :

Hypothèse 6.1 : Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est faible, le recours à une organisation du travail non traditionnelle augmente la performance de la firme. (Hofstede, 1994; Newman et Nollen, 1996; Slocum et Lei, 1993)

Hypothèse 6.2 : Dans les pays où la distance hiérarchique est faible, le recours à une organisation du travail non traditionnelle augmente la performance de la firme. (Hofstede, 1994; Newman et Nollen, 1996Denison et Mishra, 1995; Laeger, 1986)

La communication :

Hypothèse 7.1 : Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé, le recours à des activités de communication, augmente la performance de la firme. (Hofstede, 1994; Adler, 1994)

Hypothèse 7.2 : Dans les pays où la distance hiérarchique est faible, le recours à des activités de communication augmente la performance de la firme. (Hofstede, 1994; Adler, 1994)

La sécurité d'emploi :

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

Hypothèse 8.2 : Dans les pays où la masculinité est faible, des mesures assurant la sécurité d'emploi augmente la performance de la firme. (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003; Leager, 1986)

2.8 Résumé du chapitre 2

Le présent chapitre fait ressortir le caractère complexe de la gestion stratégique des ressources humaines. Beaucoup plus qu'une simple subtilité sémantique, la gestion stratégique des ressources humaines montre un net clivage avec toutes les notions traditionnelles liées à la gestion du personnel. La gestion stratégique des ressources humaines représente pour l'ensemble de la communauté universitaire une véritable clé dans l'atteinte des objectifs organisationnels. Bien que l'on s'entende sur les finalités de la gestion stratégique des ressources humaines, la façon d'y parvenir semble encore constituer une problématique chez les universitaires.

Dans ce chapitre, nous avons vu les quatre modèles théoriques liés à la gestion stratégique des ressources humaines ainsi que les trois approches nous permettant de faire le lien entre la gestion stratégique des ressources humaines et la performance organisationnelle. Nous pouvons donc faire le lien entre ce type de gestion et la performance des entreprises.

De plus, nous avons présenté la culture nationale comme étant un élément pouvant venir influencer la façon de gérer les individus et, par le fait même, pouvant influencer la performance organisationnelle, lorsque l'on tient compte de la culture nationale dans la façon de pratiquer la gestion des ressources humaines.

La problématique nous avait permis d'effleurer le sujet, le cadre théorique, quant à lui, nous propose une investigation plus poussée des fondements théoriques ainsi que des principales études empiriques liés à la gestion stratégiques des ressources humaines dans un contexte de culture nationale. Évidemment, une position critique à l'égard de ces concepts a été adoptée tout au long de ce chapitre.

De plus, nous avons fait une présentation du modèle de recherche en mettant l'accent sur la définition des différentes variables que nous utiliserons plus tard dans cette thèse. Et finalement, les hypothèses de recherche ont été présentées permettant de situer le lecteur sur ce que nous voulons analyser dans notre chapitre sur la présentation des résultats (chapitre 4).

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE

3.1 Introduction

Ce troisième chapitre nous permet d'exposer les principaux aspects méthodologiques privilégiés pour cette étude. Pour ce faire, nous le scinderons en deux axes. Le premier axe permet d'exposer la stratégie ainsi que la méthode de recherche retenue pour cette étude, mais également le terrain et le contexte dans lesquels est réalisé cette enquête. Le deuxième axe présente les phases opérationnelles de la recherche : l'échantillonnage, la construction des instruments de cueillette des données, la mesure des concepts, l'administration de l'instrument et l'analyse des données d'enquête.

3.2 Stratégie de recherche

Depuis quelques années, la recherche en science de la gestion s'affaire à étudier les impacts réels des politiques et pratiques de GRH sur la performance de la firme. Comme nous l'avons énoncé un peu plus haut dans la problématique, bien qu'un grand nombre d'études semblent montrer un lien significatif entre ces variables, peu, ne semblent correctement expliquer la relation entre ces variables et le contexte national. L'étude de la relation entre la GRH, la performance organisationnelle en est encore à ces débuts.

Nous profiterons donc de la perfectibilité de cette problématique pour proposer une explication additionnelle à cette importante question de recherche : *Est-ce que l'usage de pratiques de gestion des ressources humaines s'harmonisant avec la culture nationale augmente l'efficacité de la firme ?*

La nature même de cette question, c'est-à-dire tenter de mesurer et d'expliquer les relations entre un ensemble de pratiques RH et certains critères d'efficacité, permet aisément de catégoriser notre étude. Selon Fortin (1996 : 367), une telle recherche présente toutes les caractéristiques d'une étude corrélationnelle/explicative, en ce sens

qu'elle « porte sur l'étude des relations entre au moins deux variables, sans que le chercheur n'intervienne activement pour influencer ces variables ».

Une telle étude peut également être qualifiée d' « hypothético-déductive » en ce sens qu'elle cherche à vérifier de façon empirique des modèles théoriques acceptés et reconnus (Emory et Cooper, 1991; Gauthier, 1997). La quasi-totalité des études en GSRH utilisent d'ailleurs une telle procédure de recherche (Becker et Gerhart, 1996), tout autant d'ailleurs que celles qui étudient cette relation en tenant compte de la culture nationale (Newman et Nollen , 1996 ; Schuler et Rogovsky, 1998).

Cohérente avec notre problématique, notre stratégie de recherche se fait par le biais d'études de cas multiples (Schmitt et Klimoski, 1991; Gauthier, 1997). Plus particulièrement, elle porte sur 312 banques de détail établies dans 22 pays réparties sur 3 continents. Comme critères d'éligibilité à la recherche, nous ne retenons que les banques ayant plus de 50 employés possédant un siège social dans le pays étudié et offrant des services financiers (prêts, épargne, valeurs mobilières, assurances et fiducie). Cette procédure nous permet de ne retenir que les banques les plus importantes, accroissant du même coup la probabilité de retrouver des pratiques de GRH formelles. Le fait également de ne retenir que les institutions bancaires ayant un siège social dans le pays augmente les chances de retrouver des pratiques de gestion des ressources humaines adaptées à la culture nationale.

Une recherche basée sur un type spécifique d'organisation (dans ce cas 312 banques) peut prêter flanc à la critique, en ce sens que les résultats semblent difficilement généralisables à d'autres populations (Emory et Cooper, 1991; Fortin, 1996; Gauthier, 1997; Schmitt et Klimoski, 1991). Bien qu'il soit impossible de réfuter ce fait, nous pouvons tout de même avancer qu'une recherche basée sur un type spécifique d'organisation comporte certains avantages que nous n'aurions pas pu retrouver en utilisant un terrain d'étude plus hétérogène.

Parmi les principaux avantages, notons que ce type de recherche nous permet de contrôler plus adéquatement les effets engendrés par les variables étrangères[21] (ces

---

[21] Ces variables étrangères ou confondantes (difficilement contrôlables par définition) peuvent nuire à la qualité des résultats d'une recherche. Étant donné que la totalité des recherches en gestion

dernières étant tenues constantes, du fait que nous n'étudions dans cette recherche qu'un seul type d'entreprise) (Kalleberg, Knoke, Marsden et Spaeth, 1994), tout en nous permettant également de recourir à des mesures plus précises pour l'ensemble des autres variables (Cameron, 1978; Campbell, 1977; Hunter et Pil, 1995; Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1997; Schmitt et Klimoski, 1991).

Cette recherche souffrira toutefois d'un problème commun à la quasi-totalité des études en GSRH (Gerhart, 1999). En effet, les informations relatives aux pratiques de GRH et à l'efficacité organisationnelle se feront par une procédure en coupe instantanée (automne 2003 à hiver 2004). Les données relatives à la culture nationale sont, quant à elles, exclues de cette définition (i.e. stabilité dans le temps des mesures utilisées). En dépit des griefs qui lui sont adressés[22], nous croyons que cette procédure constitue tout de même une méthodologie appropriée.

---

stratégique des ressources humaines se réalisent en milieu naturel, c'est-à-dire dans un cadre non contrôlé ou non expérimental, il est fort peu surprenant de constater ou de présumer les effets néfastes engendrés par de telles variables. Il semble ainsi préférable, d'un point de vue strictement méthodologique, d'investiguer des organisations de même « espèce » ou de même « nature » (Kalleberg, Knoke, Marsden et Spaeth, 1994). Pour une explication française du phénomène, rapportez-vous à Fortin (1996 : 37).

[22] Une procédure en coupe instantanée nous enlève une opportunité intéressante de pouvoir expliquer l'évolution de la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. Mais, rend plus difficile une analyse des effets de causalité entre ces mêmes variables (Schmitt et Klimoski, 1991).

3.3 Terrain à l'étude : Les banques de détail de 22 pays

La sélection d'un terrain d'étude est primordiale lorsque nous faisons une recherche de cette envergure. Il faut donc faire un choix qui nous permet de mener à bien cette enquête et ce, en limitant le plus possible les biais pouvant s'insérer dans une étude de cette importance. Il est donc essentiel de justifier adéquatement le choix que nous faisons.

3.3.1 Les banques de détail : choix et justifications

Nous avons donc choisi pour terrain d'étude les banques de détail de 22 pays réparties sur trois continents. Nous avons choisi des pays faisant partie de l'enquête de Hofstede et ce, afin de pouvoir connaître les dimensions culturelles de chacun des pays.

Mais pourquoi ces pays en particulier ? Il nous apparaissait important d'avoir une grande variété de pays afin de pouvoir observer un nombre suffisamment grand de pratiques de gestion des ressources humaines. De plus, le nombre de banques étant limité et relativement faible dans la plupart des pays, nous voulions donc obtenir le plus de réponses possibles à notre enquête. La seule façon d'y parvenir a été de choisir un grand nombre de pays. Lorsque nous avons arrêté notre choix sur ces vingt-deux pays nous estimions qu'avec les pays de l'Amérique du Nord (Canada et États-Unis)[23], de l'Europe de l'Ouest (Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, France, Grande-Bretagne, Irlande, Italie, Pays-Bas, Norvège, Portugal, Suède, Suisse)[24] et des principaux pays d'Asie (Hong-Kong, Malaisie, Singapour, Thaïlande, Japon) nous faisions un bon survol des pays ayant une structure bancaire relativement stable.

Pourquoi avons-nous décidé de faire notre recherche sur les institutions bancaires ? Plusieurs raisons peuvent être énoncées. Premièrement, le secteur bancaire est un secteur hautement compétitif où chacune des institutions et ce, peu importe le pays ou

---

[23] Le Mexique a été sondé mais devant le faible taux de réponse (3 banques) et l'impossibilité de jumeler ce pays à un autre ayant des dimensions culturelles similaires nous avons opté pour l'exclure de cette recherche.

[24] Le Luxembourg ne faisant pas partie de l'enquête de Hofstede.

le continent, ne peuvent plus se distinguer de ses concurrents sur la base de la technologie ou des autres avantages traditionnels. En effet, nous constatons une certaine homogénéité en ce qui concerne la technologie et le capital. Aussi, les marchés étant de plus en plus décloisonnés, il ne reste plus que les ressources humaines pour procurer à l'institution financière un avantage compétitif par rapport à ces concurrents.

Une deuxième raison vient du fait qu'étant donné la grande cohésion nécessaire entre les institutions bancaires à travers le monde, celles-ci se doivent de suivre des normes bancaires relativement similaires entre les pays afin de faciliter les transferts monétaires et assurer une certaine sécurité pour les clients. Ainsi, les données concernant les performances tant financières qu'économiques sont calculées sur les mêmes bases de comparaison.

Une autre raison justifiant le choix des institutions bancaires comme terrain d'étude se rapporte à la présence des nombreuses filiales. Ces filiales peuvent utiliser des pratiques RH qui sont adaptées soit à la culture du pays hôte, soit à celle du pays d'origine. Par exemple, une banque américaine au Japon qui utilise des pratiques de gestion des ressources humaines davantage adaptées à la culture américaine qu'à la culture japonaise. Toutefois une autre banque américaine pourrait adapter ses pratiques de gestion des ressources humaines à la culture du Japon. Par conséquent, la présence de ces filiales va nous permettre de rencontrer différentes situations nous permettant de vérifier nos hypothèses de recherche.

La quatrième raison se rapporte à la capacité qu'ont la plupart de ces banques à se permettre d'acquérir les dernières innovations concernant les pratiques de gestion des ressources humaines. Ainsi, nous pouvons investiguer plus à fond dans le thème des pratiques innovatrices de gestion des ressources humaines.

Finalement, le secteur bancaire en est un qui nous est très familier ayant été gestionnaire des ressources humaines d'une banque pendant quelques années. Cette expérience n'est pas négligeable et nous permet d'approfondir cette étude puisque nous connaissons les rouages de ce milieu de travail.

3.3.2 Le système bancaire

Bien que nous ayons énoncé plusieurs raisons justifiant le choix du secteur bancaire comme champs d'étude, il convient à ce stade-ci, de décrire plus en détail ce secteur. Ainsi, nous expliquerons pourquoi ce secteur économique est si intéressant à étudier dans une recherche portant sur les différences de cultures en gestion des ressources humaines. Nous verrons le rôle des normes nationales et internationales dans l'uniformité des pratiques courantes de la banque. Cette uniformité permet donc de mieux analyser les différences occasionnées par la culture nationale.

Qu'appelle t-on une banque ? Pour répondre à cette question, nous utiliserons la typologie conçue par De Coussergues (2002), selon laquelle une banque peut être considérée selon trois approches soit une approche théorique où la banque est vue comme un intermédiaire financier, une approche institutionnelle, selon laquelle la banque est perçue comme un établissement de crédit ou encore une approche professionnelle qui elle, reconnaît la diversité du métier des banques.

L'approche théorique considère les banques comme des intermédiaires financiers. Il y a d'un côté les détenteurs de capitaux qui sont disposés à prêter de l'argent. De l'autre côté, il y a les gens qui ont des projets d'investissement et qui ont besoin de ces capitaux pour investir, ce sont les emprunteurs.

Il existe deux processus distincts de financement. Premièrement, la finance directe, appelée également finance désintermédiée ou économie de marchés de capitaux. Ce processus stipule que les prêteurs émettent des titres qui sont achetés par les emprunteurs. De cette façon, les deux parties concluent un contrat sur le marché des capitaux, ce qui signifie qu'ils se sont mis d'accord sur un montant, une date de remboursement et un prix que l'on appelle le taux d'intérêt. La finance directe se retrouve principalement dans les pays développés. Les pays de notre étude se trouvent dans cette catégorie de financement.

Le second processus est celui de la finance indirecte, appelée également finance intermédiée ou économie d'endettement. Dans ce cas, un intermédiaire, ou organisme de financement, se place entre le prêteur et l'emprunteur. Il n'y a donc plus ce « face à face » entre les deux principaux acteurs lors de cette transaction Nous retrouvons cette

situation principalement dans les pays en voie de développement.

Selon l'approche théorique, la banque joue un rôle d'intermédiaire financier qui permet de maximiser la relation prêteur-emprunteur. Ainsi, les banques développent une relation privilégiée de long terme avec leurs clients tout en développant une solide expertise en matière de suivi et d'évaluation du risque, tout en fournissant une assurance de liquidité en cas de besoin.

L'approche institutionnelle voit les banques comme des établissements de crédit. C'est-à-dire que la banque est perçue comme une institution devant respecter des législations nationales spécifiques au secteur d'activité comme par exemple la loi bancaire française ou la loi sur les banques au Canada. Ces diverses lois distinguent différentes activités que les institutions bancaires sont susceptibles d'accomplir : les opérations de banques ; les activités connexes (valeurs mobilières, investissement, etc.) ; les activités non bancaires (assurance, voyages) et les prises de participation, c'est-à-dire : « la détention durable pour des motifs stratégiques d'actions émises par d'autres sociétés, établissement de crédit ou entreprises ne relevant pas de ce statut » (De Coussergues, 2002, 7).

L'approche professionnelle met l'accent sur l'étude des métiers de la banque. Quatre grands métiers composent l'activité bancaire. En tout premier lieu, il y a la banque de détail appelée également banque à réseau. Ces banques ont une clientèle principalement composée de particuliers, de PME et de professionnels. Ces banques opèrent leurs activités à l'échelon local, national, et même international (Lamarque, 2003).

Ensuite viennent les banques de financement et d'investissement. Nous les appelons également les banques d'affaires. Ces banques ont comme principale clientèle les très grandes entreprises et les gouvernements. Elles proposent des services de financement de type crédit syndiqué ou du financement de projet ainsi que des services de gestion du risque (De Coussergues, 2002). Ces banques sont essentiellement internationales.

Le troisième métier de la banque est la gestion d'actifs ou la banque privée. Il s'agit essentiellement d'organisations qui gèrent des portefeuilles de titres pour le compte de sa clientèle. Celle-ci est principalement composée d'investisseurs institutionnels

comme par exemple des compagnies d'assurance ou des caisses de retraite (Lamarque, 2003).

La dernière catégorie touche les services financiers spécialisés. Ces banques offrent des services variés comme, par exemple, le crédit à la consommation ou au logement, le crédit-bail ou l'affacturage (transfert de créance). Ce type de banque s'associe fréquemment à d'autres institutions bancaires ou à des compagnies de distribution afin de faciliter leur accès à des ressources ou à des clientèles.

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

La réglementation a pour principal objectif selon De Coussergues (2002) de maintenir le système bancaire le plus stable possible, d'harmoniser les conditions de la concurrence et d'améliorer les relations avec la clientèle. Pour ce faire, divers organismes ont été mis en place afin d'atteindre ces objectifs dont notamment des organismes ministériels et les banques centrales.

Les normes nationales, comme l'indique Martin (1985), servent à stabiliser un secteur d'activité qui autrement risquerait d'être fort instable. Les pays possèdent donc une loi bancaire qui comprend habituellement des normes concernant les produits, les services, la protection des consommateurs, les organismes de protection, etc. (Lamarque, 2003 ; Martin, 1985 ; de Coussergues, 2002 ; Labrecques, 1983). Ces mêmes normes sont relativement similaires d'un pays à l'autre étant donné la nature du produit et de l'interdépendance entre les institutions bancaires à travers le monde (Martin, 1985).

Malgré une certaine uniformité en ce qui concerne les lois sur les banques il est paru nécessaire, au fil des ans, d'uniformiser davantage la réglementation. Ainsi, l'Union

Européenne s'est dotée d'un cadre législatif pour harmoniser les pratiques bancaires à la suite de la création de l'union monétaire. Les travaux menés à Bruxelles en matière de gestion bancaire ont pour but l'instauration de conditions identiques de concurrence entre les établissements de crédit des pays membres de l'Union Européenne. La Commission Européenne a statué sur les sujets suivants : l'accès et l'exercice de l'activité bancaire, les fonds propres, la solvabilité, la surveillance et le contrôle des grands risques, la lutte contre le blanchiment des capitaux et la garantie des dépôts (De Coussergues, 2002).

Des normes internationales ont été instaurées et ce, toujours dans le but d'uniformiser les pratiques et de sécuriser ce secteur d'activités. Le comité de Bâle, qui a été créé en 1977 suite à une réunion des gouverneurs des banques centrales du groupe des dix lors de la faillite de la banque allemande Herstatt, a pour but d'éviter les crises bancaires. Ce comité a deux rôles majeurs : la surveillance de l'activité bancaire internationale, et la fixation de normes prudentielles (par exemple des normes sur le ratio de solvabilité).

Mais comme le mentionne De Coussergues (2002), malgré le fait que les normes sont relativement similaires d'une institutions à l'autre, il est possible de développer des avantages concurrentiels pour chacune des banques. Que ce soit la flexibilité organisationnelle ou la qualité du management. À ce chapitre, elle mentionne (2002, 247) :

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

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

3.4 Phases opérationnelles de la recherche

3.4.1 Échantillonnage

Une phase très importante de notre enquête concerne le choix de nos observations. Dépendamment de la recherche à effectuer, l'échantillonnage peut se réaliser de différentes façons. Le faible nombre d'institutions bancaires dans la majorité des pays ne nous a pas permis de faire un tirage aléatoire des banques que nous voulions étudier. Nous avons donc utiliser toutes les institutions financières répondants à nos critères de sélection et nous les avons inclus dans notre enquête. Nous nous sommes servi du répertoire bancaire « AAA » afin d'obtenir l'adresse des banques de notre étude. Par exemple, au Canada, vingt banques répondaient à nos spécificités, nous leurs avons donc fait parvenir un questionnaire. Par contre, cette façon de faire devenait impossible pour un pays comme les États-Unis puisque leur système bancaire permet la mise en place de banques de très petite taille. Nous aurions eu plusieurs milliers de banques à sonder. Dans le cas de ce pays nous avons échantillonné alors que pour les autres, nous avons recensé. Ainsi, nous nous sommes adapté à chacun des pays de notre étude.

Afin de recueillir notre échantillon, nous avons utilisé le « AAA directory » qui est un site Internet qui recense les institutions bancaires d'un très grand nombre de pays en fournissant de l'information sur l'actif de la banque, le nombre d'employés et les principaux services offerts par chaque établissement. Ainsi, il devenait facile d'identifier les banques correspondant à nos deux critères de base, soit avoir plus de 50 employés et avoir un siège social dans le pays étudié.

Par contre, comme nous l'avons mentionné précédemment, le cas des États-Unis nous causait un problème puisque dans ce pays, il y a plusieurs milliers d'institutions bancaires. Nous avons donc sélectionné cinq États soit : l'État de New York, le Michigan, la Floride, le Texas et la Californie. Ces États ont été choisis en raison du nombre élevé de banques de grande taille qui y sont établis.

Nous ne pouvons donc pas parler d'échantillon probabiliste pour les États-Unis, mais comme le mentionne Jean-Pierre Baud (1993, 196) : « Il est clair que dans le domaine de l'échantillonnage comme dans n'importe quel autre domaine, la recherche de la

perfection méthodologique constitue souvent plus un frein à la recherche qu'un véritable moteur, et qu'il vaut mieux faire de la recherche avec un outil imparfait (un échantillon de volontaire, par exemple) que de ne pas faire de recherche du tout, faute d'avoir trouvé l'outil parfait. »

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

Tableau 3.1 Taux de réponse par pays

Pays	Nombre de questionnaires envoyés	Nombre de questionnaires retournés	Taux de réponse en pourcentage (%)
Canada	20	7	35,00%
États-Unis	314	63	20,06%
Allemagne	177	32	18,08%
Autriche	35	6	17,14%
Belgique	67	13	19,40%
Danemark	43	7	16,28%
Espagne	34	6	17,65%
Finlande	17	4	23,53%
France	82	16	19,51%
Irlande	11	2	18,18%
Italie	88	18	20,45%
Pays-Bas	87	15	17,24
Norvège	24	4	16,67
Portugal	24	5	20,83%
Suède	29	5	17,24%
Suisse	154	28	18,18%
Grande-Bretagne	105	23	21,90%
Hong-Kong	14	3	21,43%
Malaisie	64	14	21,88%
Singapour	18	3	16,67%
Thaïlande	44	10	22,73%
Japon	153	28	18,30%
Total	1604	312	19,45%

Comme nous pouvons le constater, 1604 institutions bancaires ont été sollicitées lors de notre recherche. Nous avons obtenu 312 réponses pour un taux de réponse de 19,45%. Ce résultat est très satisfaisant. Mais comme l'indique Blais (1993), le taux de réponse lors d'une enquête par questionnaire peut être très élevé lorsque l'on s'adresse à des répondants homogènes et lorsque l'enquête peut avoir un impact

positif sur leur organisation. Dans notre cas, nous nous adressions aux vice-présidents RH ou au directeur des ressources humaines. Par ailleurs, les répondants qui le désiraient pouvaient nous fournir une adresse de courriel afin de recevoir un résumé des résultats de l'enquête.

Comme nous pouvons le constater à la lecture du tableau 3.1, le nombre d'institutions bancaires ayant retourné le questionnaire varie beaucoup d'un pays à l'autre. Ainsi, un pays comme l'Irlande n'a que deux répondants alors que les États-Unis en ont 63. Ainsi, le traitement statistique peut causer problème puisqu'il deviendrait hasardeux de tirer des conclusions concernant l'Irlande à partir de deux observations.

Deux solutions s'offre à nous : soit éliminer les pays ayant peu d'observations (par exemple, cinq observations ou moins) ce qui ferait en sorte que l'on devrait éliminer sept pays[25] dont trois des quatre pays Scandinaves. La seconde solution consiste à regrouper les pays ayant des dimensions culturelles similaires et ayant un certain lien géographique afin d'augmenter les observations par blocs de pays. Hofstede lors de son étude portant sur la multinationale IBM a lui-même regroupé des pays comme par exemple les pays arabophones ainsi que ceux d'Afrique de l'Ouest et de l'Est.

Ainsi, nous avons regroupé les pays présentant des similitudes en ce qui concerne les dimensions culturelles de Hofstede[26]. Nous avons donc constitué 11 unités d'analyse constituées d'un ou de quelques pays. Pour commencer, nous avons regroupé l'Allemagne et l'Autriche, ces deux pays présentant les même dimensions culturelles il était donc logique de les regrouper. Nous avons reçu 32 réponses de l'Allemagne et six de l'Autriche. Le nouveau groupe affiche maintenant 38 observations.

L'Espagne, avec six observations, et le Portugal, avec cinq forment maintenant un groupe plus intéressant avec leurs onze observations. Les dimensions culturelles étant identiques, il allait de soi de créer ce nouveau bloc de pays. Ce qui fut également le

---

[25] Il s'agit de la Finlande, de l'Irlande, de la Norvège, du Portugal, de la Suède, de Hong-Kong et de Singapour.

[26] Ici, il faut rappeler que les dimensions sont dichotomisées en haut niveau et bas niveau d'une dimension en suivant la façon de faire de Newman et Nollen (1996).

cas pour la France (16 observations) et la Belgique (13 observations) qui compte maintenant 29 observations.

En ce qui concerne les pays d'Asie, nous avons regroupé quatre d'entre eux soit Hong-Kong[27], la Malaisie, Singapour et la Thaïlande. Il peut toutefois, à première vue, paraître étrange de constater ce fait puisque dans certains de ces pays, plusieurs nationalités se côtoient comme par exemple à Singapour. Ce bloc compte maintenant 30 institutions bancaires.

Les deux prochains groupes ont nécessité de la réflexion avant d'être constitués. En effet, dans le cas de la Scandinavie, la dimension culturelle portant sur l'individualisme nous a posée certains problèmes. Selon Newman et Nollen (1996), un pays est considéré avoir un niveau d'individualisme élevé à partir d'un résultat de 71. De ce fait, la Suède et le Danemark avec des résultats respectifs de 71 et 74 présentaient un degré d'individualisme élevé. Par contre, la Norvège et la Finlande obtiennent des résultats de 69 et 63 respectivement. Il fallait donc décider si nous coupions la Scandinavie en deux groupes ou si nous les regroupions. Nous avons choisi de les regrouper étant donné que pour les quatre pays et principalement pour la Suède, le Danemark et la Norvège, les résultats sont autour de la marque du 71. De plus étant donné le commentaire de Newman et Nollen (1996) disant que cette coupure est arbitraire, nous avons décidé de considérer ces pays comme étant individualiste. Nous avons pris cette décision en tenant compte de l'Étude de Trompenaars tirée du livre de Hampden-Turner et Trompenaars (2004) qui eux, considèrent ces quatre pays comme étant individualistes. Par ailleurs, étant donné que les Pays-Bas présentent les mêmes dimensions culturelles que les quatre pays scandinaves, nous avons décidé de l'inclure à ce groupe. Celui-ci s'appelle désormais la Scandinavie/Pays-Bas.

L'autre cas problème est celui de la Grande-Bretagne et l'Irlande. La Grande-Bretagne possède un niveau d'individualisme élevé avec un indice de 89 et l'Irlande

---

[27] Lors de l'enquête de Hofstede, Hong-Kong était toujours considéré comme un pays autonome, son retour à la Chine n'avait pas encore eu lieu. De nos jours, Hong-Kong joui toujours d'un statut particulier à l'intérieur de la Chine.

un indice de 70 alors que la coupure s'effectue à 71. Nous avons donc décidé de faire comme pour la Scandinavie/Pays-Bas et nous les avons regroupés.

Ainsi, les pays ayant été regroupés, il faut se demander si les résultats présentés au chapitre suivant ne sont pas altérés par ce regroupement. Nous avons donc effectué des analyses avec et sans regroupement de pays et les résultats ne se contredisent pas, ils vont dans le même sens.

Par contre, dans le cas du Canada et des États-Unis, le regroupement n'a pas été possible. Ces deux pays présentent des dimensions culturelles assez similaires à l'exception de la masculinité. Celle-ci est considérée faible au Canada avec un indice de 52, mais élevé aux États-Unis avec un indice de 62 alors que la coupure est située à 57. Les analyses statistiques ont démontré qu'une fois ces deux pays regroupés, les spécificités du Canada n'étaient plus mises en valeur. La disproportion entre le nombre de répondants (63 pour les États-Unis et sept pour le Canada) joue un rôle dans ces résultats. Nous n'avons donc pas regroupé ces pays afin de conserver les meilleures interprétations statistiques possibles.

Voici un nouveau tableau présentant nos pays :

Tableau 3.2 Taux de réponse par pays ou bloc de pays

Pays ou bloc de pays	Nombre d'institutions recensées	Questionnaires retournés	Taux de réponse en pourcentage (%)
Canada	20	7	35,00%
États-Unis	314	63	20,06%
Allemagne/Autriche	194	38	19,58%
France/Belgique	149	29	19,46%
Scandinavie/Pays-Bas	200	35	17,50%
Espagne/Portugal	58	11	18,97%
Grande-Bretagne/Irlande	116	25	21,55%
Italie	88	18	20,45%
Suisse	154	28	18,18%
Asie	140	30	21,43%
Japon	153	28	18,39%
Total	1604	312	19,45%

3.4.2 Construction des instruments de mesure et prétests

Le devis d'enquête étant fixé nous pouvons maintenant amorcer le travail de cueillette de données auprès des banques. Pour réaliser cette activité, nous avons conçu une procédure structurée de cueillette des données inspirée principalement des travaux de MacDuffie (1995) et de Ichniowski, Shaw et Prennushi (1997). La tâche la plus longue et la plus ardue consiste à élaborer un outil de cueillette de données capable de pouvoir refléter les réalités RH de chacune des banques que identifiées et ce, malgré le fait qu'elles sont situées dans 22 pays de trois continents différents.

Afin de concevoir un outil adéquat et répondant aux objectifs de notre enquête, il nous semble impératif de rencontrer dans un premier temps des gestionnaires spécialisés en gestion des ressources humaines dans le milieu bancaire. Ceux-ci ont été rencontrés dans le but de nous expliquer le type de pratiques de gestion des ressources humaines en vigueur dans leur organisation. Nous n'avons pas été en mesure d'aller dans chacun des pays étudiés pour rencontrer ces gestionnaires. Par contre, nous avons rencontré des gestionnaires au Canada, travaillant pour des institutions bancaires canadiennes et étrangères, ayant travaillé dans plusieurs pays faisant partie de notre étude. Il nous a donc été possible d'avoir accès aux différentes pratiques en vigueur à plusieurs endroits sur la planète sans pour autant aller dans tous ces pays, ce qui était impossible à réaliser en raison des contraintes monétaires et de temps auxquelles nous étions confrontées lors de ce travail.

Suite à ces discussions, nous avons élaboré un questionnaire qui a été soumis aux gestionnaires rencontrés précédemment pour fin de validation. Ceci constitue notre prétest. De légères modifications ont été apportées suite aux réponses reçues. La version finale du questionnaire a été rédigée en français, puis en anglais, la langue d'usage courant dans le domaine bancaire. Le questionnaire français (voir annexe 1) a été distribué dans les pays entièrement francophones (la France et les institutions bancaires ayant un siège social situées au Québec). Le questionnaire anglais (voir annexe 2) a été utilisé dans tous les autres pays. Le questionnaire n'a pas été traduit en d'autres langues afin d'éviter d'y introduire des biais en raison de la traduction (Blais, 1993). De plus, la langue anglaise est utilisée couramment dans les institutions bancaires à travers le monde et ne constitue nullement un frein à notre enquête,

comme l'ont mentionné les différents intervenants que nous avons interrogés.

Les pratiques de gestion des ressources humaines identifiées dans notre questionnaire sont donc représentatives de celles en usage dans les institutions bancaires. Bien qu'il existe déjà quelques études qui proposent une palette de pratiques RH susceptibles de se rencontrer dans les banques (Grant, 1992; Jalette, 1997; Lévesque, 1991), nous avons opté pour une méthode qui nous semble plus adaptée à notre terrain d'étude et qui nous permet d'éliminer les pratiques de gestion des ressources humaines superflues, inadaptées ou marginale (McDuffie, 1995).

Le questionnaire comporte en tout 27 questions traitant 8 dimensions distinctes des pratiques RH sur une échelle continue allant de « pas du tout implantée » jusqu'à « fortement implantée ». Ce type d'échelle nous oblige à mesurer chacune des réponses obtenues, mais par contre, elle nous permet d'effectuer des régressions linéaires sans faire une entrave aux principes de l'analyse statistique. Nous employons une échelle continue de 0 à 10, sans que les répondants ne soient influencés par les chiffres indiqués sur les échelles traditionnelles de type Likert. Afin d'être certain des résultats obtenus, nous devons mesurer le résultat obtenu et le faire contre vérifier par une deuxième personne. En cas de désaccord, il faut recommencer le processus jusqu'à ce que les deux personnes soient d'accord.

Le questionnaire comprend également des mesures de la performance organisationnelle. Trois aspects de la performance, la performance sociale, la performance économique et la performance financière sont mesurés par le questionnaire. Tout comme pour les pratiques de gestion des ressources humaines, des échelles continues ont été utilisées allant de « nettement inférieur » à « nettement supérieur ». Dix questions mesuraient les trois formes de performance organisationnelles. Il est à noter que les mesures de performance organisationnelle ont également fait l'objet d'un prétest auprès de nos spécialistes de la gestion des ressources humaines en milieu bancaire.

3.4.3 Mesure des concepts

La présente partie expose en détail les processus utilisés pour opérationnaliser les différents concepts à l'étude. Nous présenterons successivement les mesures liées aux

variables indépendantes, aux variables dépendantes et à la variable modératrice.

3.4.3.1 Les variables indépendantes : la mesure de la GRH

Comme pour la majorité des recherches en gestion stratégique des ressources humaines, c'est par le biais d'un questionnaire (voir annexes 1 et 2) que nous avons mesuré le niveau d'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines. Tel que mentionné précédemment, il a été demandé aux participants de répondre à 27 questions couvrant huit dimensions que nous avons expliqué en détail au chapitre deux. Ces pratiques sont la rémunération incitative, la formation, le recrutement, la sélection, l'évaluation du rendement, l'organisation du travail, le partage de l'information (communication) et la sécurité d'emploi. Le tableau 3.3 de la page suivante présente ces 27 questions regroupées en huit dimensions (voir tableau 3.3).

Tableau 3.3 Dimensions et indicateurs du questionnaire portant sur les pratiques de GRH

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

3.4.3.2 La variable dépendante

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

La performance sociale

Dans le questionnaire que nous avons envoyé aux différentes institutions financières, nous avons mesuré la performance sociale à l'aide de cinq questions. Ces cinq

questions représentent nos cinq indicateurs de la performance sociale : la satisfaction du personnel, le degré de mobilisation de celui-ci, le nombre de plaintes des employés, le taux d'absentéisme, ainsi que le taux de roulement du personnel. Pour ces trois dernières questions, nous avons utilisé une échelle inversée afin de compiler les statistiques[28]. La sommation de ces cinq réponses divisée par le nombre de questions (5) nous donne notre indice de performance sociale.

La performance économique

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

La performance financière

Cette dernière dimension est constituée de trois indicateurs soit la rentabilité de l'institution bancaire, la profitabilité et le rendement de la valeur de l'action de l'institution bancaire. Cette mesure a été, une fois de plus, élaborée en collaboration avec nos experts en gestion des ressources humaines en milieu bancaire. Les résultats ont été additionnés et divisés par trois afin d'obtenir notre indicateur.

Le tableau 3.4 présente une synthèse des dimensions et des indicateurs composants notre variables dépendante. Il est à noter que nous ne créons pas un indice spécifique pour la performance organisationnelle. En effet, nous pensons qu'agréger les trois types de performance risque de nous faire perdre de l'information : une pratique de gestion des ressources humaines peut avoir un impact direct sur la performance sociale mais pas sur les performances économique et financière. Par contre, si une pratique a de l'impact sur une, deux ou même les trois formes de performance il est indéniable qu'il y aura accroissement de la performance organisationnelle.

---

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

Tableau 3.4 Dimensions et indicateurs se rapportant à la performance organisationnelle

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

3.4.3.3 La variable modératrice : la culture

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

3.4.4 Administration du questionnaire

L'administration du questionnaire est certes une phase très importante de la recherche. Cette étape majeure s'est déroulée durant l'automne 2003. Les premiers questionnaires ont été postés à la fin septembre 2003 et les derniers à la fin octobre de la même année. Chacun des questionnaires (voir annexes 1 et 2) était accompagné d'une entente de confidentialité (voir annexes 3 et 4) mentionnant qui nous étions et le but de la recherche. De plus, les répondants étaient invités à nous fournir une adresse électronique afin que nous puissions leur envoyer un résumé des résultats de notre enquête. Nous avons accepté tous les questionnaires qui nous sont parvenus. Les derniers que nous avons reçus sont arrivés au mois de février 2004. Afin de maximiser nos chances d'obtenir un taux de réponse élevé, l'adresse de retour que nous avons utilisée était celle de l'Université d'Ottawa (notre employeur durant cette enquête). Comme le mentionnent Kaplowitz, Hadlock et Levine (2004) afin d'augmenter le

taux de réponse d'un questionnaire postal, il est primordial de bien cibler les répondants, il faut que ceux-ci y voient un avantage à y répondre et finalement, il faut que celui qui envoie le questionnaire jouisse d'une certaine crédibilité. Nous avons donc respecté ces trois critères, ce qui explique que notre taux de réponse se situe aux alentours de 20%.

3.4.5 Analyse des données d'enquête

Les méthodes d'analyse choisies pour vérifier les hypothèses de recherche se veulent essentiellement de nature quantitative. Une telle procédure d'analyse a également été retenue par la quasi-totalité des études répertoriées dans notre revue de la littérature. La nature même de notre problématique ne nous laisse guère d'autres choix. C'est plus précisément l'analyse de régression simple qui servira d'instrument statistique tout au long de cette recherche (notons que les analyses statistiques ont été réalisées à l'aide du logiciel SPSS).

Nous avons réalisé trois régressions simples pour chacune des questions de notre questionnaire traitant des pratiques de gestion des ressources humaines. Ainsi, nous avons effectué une régression simple par type de performance (sociale, économique et financière) afin de voir l'impact de l'implantation de cette pratique de gestion des ressources humaines sur ce type de performance. Donc, pour chacune des 27 questions du questionnaire, nous avons fait trois régressions pour un total de 81 régressions simples.

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

Nous avons utilisé également l'analyse univariée afin de venir préciser certains résultats. Grâce à ce type d'analyse supplémentaire, il sera possible de comprendre pourquoi certaines relations ne sont pas cohérentes avec nos hypothèses de recherche

ou pourquoi certaines analyses des pratiques de gestion des ressources humaines ne permettent pas de dire s'il y a ou non des relations significatives.

3.5 Résumé du chapitre

Au cours de ce chapitre, nous avons exposé la méthodologie que nous avons employée tout au long de cette thèse de doctorat. Tel que nous l'avions exposé au début de celui-ci, nous avons scindé ce chapitre en deux axes. Dans un premier temps nous avons exposé la stratégie ainsi que la méthode de recherche, tout en spécifiant le terrain de recherche et le contexte dans lequel nous avons réalisé cette enquête. Dans un second temps, nous avons présenté les phases opérationnelles de la recherche, de l'échantillonnage jusqu'à l'analyse des données de l'enquête.

Les hypothèses formulées précédemment, tout autant d'ailleurs que l'évolution des connaissances théoriques et empiriques en ce domaine, nous obligent à adopter un devis de recherche précis. Ainsi, c'est par le biais d'un cadre d'analyse de type corrélationnel/explicatif que nous tentons de vérifier nos hypothèses de départ auprès d'un échantillon de 1604 institutions bancaires réparties dans 22 pays de l'Amérique du Nord, de l'Europe et de l'Asie. De ce nombre, nous avons obtenu 312 réponses soit un taux de réponse de 19,45% ce qui nous paraît très satisfaisant étant donné le type d'enquête que nous avons mené.

Nous avons aussi procédé à un regroupement des pays ayant des dimensions culturelles similaires et ce, afin d'obtenir plus d'observations par bloc de pays. Le traitement statistique s'en trouvera grandement amélioré en agissant de cette façon.

Par la suite dans ce chapitre, nous avons expliqué la façon dont nous avons construit notre outil de cueillette des données. Cet outil se devait d'être représentatif des pratiques de gestion des ressources humaines que nous retrouvons dans les institutions bancaires des pays que nous étudions. Des entrevues auprès de gestionnaires du milieu bancaire ont été menées afin de concevoir un questionnaire de qualité.

CHAPITRE 4 : ANALYSE DES RÉSULTATS

4.1 Introduction

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats des analyses statistiques nous permettant de répondre à la question énoncée au premier chapitre à savoir : « Est-ce que l'usage de pratiques de gestion des ressources humaines s'harmonisant avec la culture nationale augmente l'efficacité de la firme? » Plus précisément, les résultats sont présentés et analysés en fonction des hypothèses formulées dans la partie théorique de cette recherche, c'est-à-dire au deuxième chapitre.

Ainsi, nous présentons les résultats des hypothèses concernant la rémunération, la formation, le recrutement, la sélection, l'évaluation du rendement, l'organisation du travail, le partage de l'information (communication) et la sécurité d'emploi. Chacune de ces hypothèses sera analysée en fonction des performances sociale, économique et financière des institutions bancaires pour chacun des pays ou blocs de pays faisant parties de notre étude. De plus, afin de faciliter la lecture de ce chapitre, chacune des hypothèses sera rappelée en début d'analyse.

Par ailleurs, pour chacune des pratiques de gestion des ressources humaines analysées, nous présentons un bref compte rendu des discussions que nous avons eues lors de nos rencontres avec les dirigeants des différentes institutions bancaires. Ainsi, nous présentons une section qualitative qui nous permettra de comprendre comment les gestionnaires du secteur bancaire perçoivent les différences culturelles par le biais des pratiques de GRH. Ainsi, nous profitons de l'expériences de ces cadres afin d'enrichir notre analyse.

4.2 La rémunération

Dans cette section, nous présentons les résultats obtenus pour les questions concernant la rémunération. Étant donné que certaines questions peuvent servir à répondre à plus d'une hypothèse et afin d'éviter une duplication exagérée des résultats et des tableaux, nous présentons les résultats question par question pour ensuite, valider nos hypothèses de recherche. De cette façon, il n'y aura que trois tableaux pour chacune de celles-ci[29] et ainsi, la lecture de ce chapitre s'en trouvera grandement facilitée.

De plus, les questions ne seront pas nécessairement traitées dans l'ordre établi par le questionnaire et ce, afin de les regrouper par groupe d'hypothèses. Les questions seront bien identifiées dans le but d'éviter toute confusion.

Dans un premier temps, nous analysons les questions concernant la participation aux bénéfices c'est-à-dire, celles portant sur : le partage des gains de performance avec les employés; le partage des profits; le partage de l'actionnariat et sur les pratiques d'achat d'option d'actions[30].

Nos hypothèses stipulent que les programmes de participation aux bénéfices doivent se retrouver dans les pays où la distance hiérarchique (DH) est faible, où le degré d'individualisme (IND) est élevé et où le contrôle de l'incertitude (CI) est faible. Ainsi, nous pouvons rappeler nos trois hypothèses concernant les programmes de participation aux bénéfices :

Hypothèse 1.1 : Dans les pays où la distance hiérarchique est faible, les pratiques de rémunération comportant une participation aux bénéfices augmentent la performance organisationnelle.

Hypothèse 1.2 : Dans les pays où le degré d'individualisme est élevé, les programmes de rémunération comportant une participation aux bénéfices augmentent la performance organisationnelle.

---

[29] Un tableau pour chacune des performances soit : performance sociale, performance économique et performance financière.

[30] Il s'agit des questions 1.1 – 1.2 – 1.4 – 1.5.

Hypothèse 1.3 : Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est faible, les programmes de rémunération comportant une participation aux bénéfices augmentent la performance organisationnelle.

Les résultats portant sur la première question, c'est-à-dire, sur le partage des gains de performance avec les employés en ce qui concerne la performance sociale, nous révèlent des relations très intéressantes comme nous pouvons le constater à la lecture du tableau 4.1

Tableau 4.1 Partage des gains de performance et performance sociale

Pays	DH	IND	CI	ß	t	R^2
Canada	-	+	-	0,505	2,655**	0,585
États-Unis	-	+	-	0,330	2,239**	0,076
Allemagne/Autriche	-	-	+	-0,217	-2,376**	0,136
France/Belgique	+	+	+	-0,347	-2,615**	0,202
Scandinavie/Pays-Bas	-	+	-	0,426	3,235***	0,241
Espagne/Portugal	+	-	+	-0,372	-1,616	0,225
Grande-Bretagne/Irlande	-	+	-	0,236	1,204	0,018
Italie	+	+	+	0,310	1,030	0,062
Suisse	-	-	-	0,481	2,946***	0,250
Asie	+	-	-	-0,502	-2,359**	0,166
Japon	+	-	+	-0,316	-3,951***	0,375

*** : significatif à 1%; ** : significatif à 5%; * : significatif à 10%.

Pour chacun des tableaux, nous indiquons les dimensions culturelles se rapportant à nos pratiques RH. Le signe (+) indique que pour le pays étudié la dimension culturelle est forte alors que le signe (-) indique une dimension culturelle faible.

Nous pouvons observer, dans le cas de huit des onze pays ou groupes de pays[31] étudiés, une relation statistiquement significative entre les pratiques de rémunération concernant le partage des gains de performance avec les employés et la performance sociale. La relation est positive pour le cas du Canada, des États-Unis, de la Scandinavie/Pays-Bas et la Suisse. Alors que la relation est négative en ce qui concerne l'Allemagne/Autriche, la France/Belgique, l'Asie et le Japon.

[31] Afin d'alléger le texte nous parlerons uniquement de pays et non de groupes de pays.

En ce qui concerne les pays ayant une relation positive et significative, les résultats sont conformes avec la théorie. En effet, le Canada, les États-Unis et la Scandinavie/Pays-Bas possèdent tous les trois une faible distance hiérarchique, un degré d'individualisme élevé et un faible contrôle de l'incertitude. Pour la Suisse, une corrélation positive et significative est obtenue malgré le fait que le degré d'individualisme est considéré faible. Ce pays obtient un pointage de 68 sur l'échelle de Hofstede, alors que selon Newman et Nollen (1996) un pays est considéré individualiste lorsqu'il obtient la note de 71. Nous pouvons interpréter ce résultat de deux façons. Premièrement, la Suisse a une faible distance hiérarchique et un faible contrôle de l'incertitude. Ces deux éléments peuvent largement contribuer à obtenir une relation positive et significative. Deuxièmement, l'indice d'individualisme se rapproche du seuil de 71, ce qui signifie que ce pays n'est pas non plus très collectiviste. Il faut bien comprendre que selon Hofstede (1980), le résultat obtenu pour chacun des pays n'est tout de même pas un résultat absolu, mais bien une indication de la dimension culturelle.

Du côté des pays ayant une relation négative négative, seul le Japon répond aux trois critères soit : une distance hiérarchique élevé, un faible degré d'individualisme et un fort contrôle de l'incertitude. Toutefois, les trois autres pays possèdent deux des trois critères. L'Allemagne/Autriche sont caractérisées par une faible distance hiérarchique, la France/Belgique par un fort degré d'individualisme et l'Asie par un faible contrôle de l'incertitude. Il semble donc, à la lecture de ces résultats, qu'un pays qui possède deux traits culturels sur trois puisse présenter des résultats cohérents avec la théorie.

Trois pays n'ont pas obtenus de résultats significatifs. La Grande-Bretagne/Irlande possède les trois critères lui permettant d'obtenir une relation positive. La relation est effectivement positive, mais statistiquement non significative. À l'opposé, l'Espagne/Portugal a obtenu une relation négative et ce, comme nous pouvions l'espérer en raison de ses caractéristiques. Par contre, l'Italie présente des résultats surprenants. En effet, malgré le fait que ce pays présente deux caractéristiques sur trois permettant d'anticiper une relation négative, la relation est au contraire positive bien qu'elle ne soit pas significative. Le fait que l'Italie possède une distance hiérarchique élevé à 50, alors qu'à 49 l'indice est considéré faible selon Newman et

Nollen (1996) peut expliquer cet état de fait.

Toujours pour cette question sur le partage des gains de performance, mais cette fois en analysant la performance économique, observons les résultats du tableau 4.2.

Tableau 4.2 Partage des gains de performance et performance économique

Pays	DH	IND	CI	ß	t	R^2
Canada	-	+	-	0,415	3,498**	0,710
États-Unis	-	+	-	0,113	1,331	0,028
Allemagne/Autriche	-	-	+	-0,334	-3,135***	0,214
France/Belgique	+	+	+	-0,428	-2,706**	0,213
Scandinavie/Pays-Bas	-	+	-	0,424	3,240***	0,241
Espagne/Portugal	+	-	+	-0,413	-1,581	0,217
Grande-Bretagne/Irlande	-	+	-	0,248	1,249	0,064
Italie	+	+	+	0,310	1,096	0,070
Suisse	-	-	-	0,408	2,541**	0,199
Asie	+	-	-	-0,398	-1,963*	0,121
Japon	+	-	+	-0,177	-1,461	0,076

Six pays présentent des résultats significatifs soit : le Canada, l'Allemagne/Autriche, la France/Belgique, la Scandinavie/Pays-Bas, la Suisse et l'Asie. Tout comme pour la performance sociale, la relation pour chacun de ces pays est cohérente avec la théorie[32]. Ainsi, nous pouvons affirmer que les pratiques de partage des gains de performance exercent une influence positive sur la performance économique de ces institutions bancaires lorsque le pays a une distance hiérarchique faible, un degré d'individualisme élevé et un faible contrôle de l'incertitude. Alors que la relation devient négative lorsque ces dimensions culturelles sont inversées.

Dans le cas des pays n'ayant pas de relations significatives[33], le sens des relations correspond néanmoins à nos attentes. En effet, nous pouvons constater que tous les signes obtenus sont identiques à ceux observés dans l'analyse concernant la performance sociale. L'Italie présente les mêmes caractéristiques que pour la performance sociale, la même explication s'applique dans ce cas ci.

[32] Il y a relation positive pour le Canada, la Scandinavie/Pays-Bas et la Suisse, alors que la relation est négative pour l'Allemagne/Autriche, la France/Belgique et l'Asie.

[33] Les États-Unis, l'Espagne/Portugal, la Grande-Bretagne/Irlande, l'Italie et le Japon.

Finalement, observons les résultats pour cette question, mais cette fois, en considérant la performance financière de l'institution financière. Le tableau 4.3 nous indique les résultats obtenus pour chacun des pays étudiés.

Tableau 4.3 Partage des gains de performance et performance financière

Pays	DH	IND	CI	ß	t	R^2
Canada	-	+	-	0,732	5,410***	0,924
États-Unis	-	+	-	0,115	1,006	0,128
Allemagne/Autriche	-	-	+	-0,285	-2,581**	0,395
France/Belgique	+	+	+	-0,266	-1,528	0,282
Scandinavie/Pays-Bas	-	+	-	0,486	3,775***	0,549
Espagne/Portugal	+	-	+	-0,432	-1,726	0,499
Grande-Bretagne/Irlande	-	+	-	0,209	1,052	0,214
Italie	+	+	+	0,397	1,355	0,321
Suisse	-	-	-	0,506	2,913***	0,496
Asie	+	-	-	-0,445	-2,120***	0,701
Japon	+	-	+	-0,280	-1,974*	0,361

Encore une fois, six des onze pays étudiés présentent des relations significatives entre le partage des gains de performance et la performance financière de l'institution bancaire. Le sens des relations est, encore une fois, cohérent avec nos hypothèses de recherche. Trois pays présentent une relation positive soit : le Canada, la Scandinavie/Pays-Bas et la Suisse, alors que les trois autres, l'Allemagne/Autriche, l'Asie et le Japon ont une relation négative.

Du côté des pays ne présentant pas de résultats significatifs[34], les relations, tout comme dans les deux situations précédentes, sont conformes à nos attentes par rapport à la théorie sur la gestion culturelle. Les mêmes commentaires s'appliquent au cas de l'Italie. De plus, il est à souligner que même lorsque les relations ne sont pas significatives, le degré de signification est très souvent près du seuil jugé généralement acceptable soit dix pourcent.

Pour résumer les résultats relatifs à la première question de notre enquête, nous observons qu'il y a effectivement une relation entre la pratique de rémunération consistant à partager les gains de performance avec les employés et la performance organisationnelle.

[34] Les États-Unis, la France/Belgique, l'Espagne/Portugal, la Grande-Bretagne/Irlande et l'Italie.

La deuxième question posée lors de notre enquête porte sur le partage des profits avec les employés. Cette question nous permet de poursuivre notre réflexion concernant nos trois premières hypothèses de recherche énoncées précédemment. Les relations attendues sont les mêmes que celles pour l'analyse de la première question.

En commençant par l'analyse de la performance sociale, nous pouvons tout de suite observer, au tableau 4.4, que dans plusieurs cas les résultats sont significatifs.

Tableau 4.4 Partage des profits et performance sociale

Pays	DH	IND	CI	ß	t	R^2
Canada	-	+	-	0,694	2,882**	0,624
États-Unis	-	+	-	0,210	1,435	0,033
Allemagne/Autriche	-	-	+	-0,263	-2,098**	0,109
France/Belgique	+	+	+	-0,376	-2,521**	0,191
Scandinavie/Pays-Bas	-	+	-	0,392	2,642**	0,175
Espagne/Portugal	+	-	+	-0,628	-2,181*	0,346
Grande-Bretagne/Irlande	-	+	-	0,496	2,588**	0,225
Italie	+	+	+	-0,003	-0,139	0,001
Suisse	-	-	-	0,303	1,557	0,085
Asie	+	-	-	-0,612	-3,605***	0,317
Japon	+	-	+	-0,230	-1,797*	0,110

Les pays démontrant une relation positive et significative sont le Canada, la Scandinavie/Pays-Bas et la Grande-Bretagne/Irlande. Du côté des pays ayant une relation significative et négative, nous retrouvons l'Allemagne/Autriche, la France/Belgique, l'Espagne/Portugal, l'Asie et le Japon. Nous pouvons donc observer qu'un partage des profits avec les employés a un impact important sur la performance sociale de l'organisation. Trois de ces pays affichent une relation positive[35] alors que les cinq autres[36], comme nous nous y attendions, possèdent une relation négative. Les autres pays ne présentent pas de relations significatives.

Les résultats pour le deuxième type de performance, la performance économique, sont présentés dans le tableau 4.5. Huit relations significatives sur une possibilité de onze sont recensées. Comme il nous est possible de le constater, quatre pays, le Canada, les États-Unis, la Scandinavie/Pays-Bas ainsi que la Grande-Bretagne/Irlande indiquent

[35] Le Canada, La Scandinavie/Pays-Bas et la Grande-Bretagne/Irlande.

[36] L'Allemagne/Autriche, la France/Belgique, l'Espagne/Portugal, l'Asie et le Japon.

tous une relation significativement positive ce qui démontre qu'une politique de rémunération basée sur le partage des profits influence la performance économique des institutions financières analysées.

Tableau 4.5 Partage des profits et performance économique

Pays	DH	IND	CI	ß	t	R^2
Canada	-	+	-	0,537	3,174**	0,668
États-Unis	-	+	-	0,180	2,242**	0,076
Allemagne/Autriche	-	-	+	-0,457	-3,192***	0,221
France/Belgique	+	+	+	-0,436	-2,408**	0,177
Scandinavie/Pays-Bas	-	+	-	0,354	2,358**	0,144
Espagne/Portugal	+	-	+	-0,506	-1,385**	0,176
Grande-Bretagne/Irlande	-	+	-	0,422	2,583**	0,225
Italie	+	+	+	-0,008	0,326	0,007
Suisse	-	-	-	0,234	1,242	0,056
Asie	+	-	-	-0,618	-4,238***	0,378
Japon	+	-	+	-0,455	-3,181***	0,280

De leur côté, les pays affichant une relation significativement négative, dans ce cas-ci, il s'agit de l'Allemagne/Autriche, de la France/Belgique, de l'Asie et du Japon, nous démontrent qu'une politique de rémunération axée sur le partage des profits aux employés entraîne une diminution de la performance économique dans les institutions bancaires. Les entreprises les plus performantes dans ces pays n'utilisant pas ce genre de politique de rémunération, alors que celles qui les utilisent se situent parmi les moins performantes. Une distance hiérarchique élevée, un faible degré d'individualisme et un contrôle élevé de l'incertitude étant leurs caractéristiques culturelles dominantes.

Seul l'Italie, la Suisse et l'Espagne/Portugal ont des résultats non significatifs pour cette analyse.

Le dernier type de performance associé à la deuxième question est la performance financière. Les résultats de la relation entre cette performance et le partage des profits avec les employés sont présentés au tableau 4.6.

Tableau 4.6 Partage des profits et performance financière

Pays	DH	IND	CI	ß	t	R^2
Canada	-	+	-	0,922	4,023***	0,764
États-Unis	-	+	-	0,225	2,086**	0,067
Allemagne/Autriche	-	-	+	-0,371	-2,474**	0,145
France/Belgique	+	+	+	-0,531	-3,032***	0,254
Scandinavie/Pays-Bas	-	+	-	0,401	2,653**	0,176
Espagne/Portugal	+	-	+	-0,623	-1,863*	0,278
Grande-Bretagne/Irlande	-	+	-	0,414	2,555**	0,221
Italie	+	+	+	-0,003	0,124	0,001
Suisse	-	-	-	0,305	1,470	0,077
Asie	+	-	-	-0,592	-3,590***	0,315
Japon	+	-	+	-0,294	-1,508	0,080

Le tableau 4.6 indique que neuf des onze pays observés présentent une corrélation significative. Les résultats présentant des résultats positivement significatifs c'est le cas pour le Canada, les États-Unis, la Scandinavie/Pays-Bas et la Grande-Bretagne/Irlande, indiquent que si une institution bancaire située dans un pays présentant les caractéristiques culturelles voulues[37] décide de pratiquer une politique de rémunération axée sur le partage des profits avec ses employés, la performance financière de cette institution s'en trouvera augmenté.

Les pays montrant une relation négative[38] démontrent que pour les pays où la distance hiérarchique est élevé, le degré d'individualisme est faible et où il y a un fort contrôle de l'incertitude, la mise en place d'un programme de partage des profits avec les employés fait en sorte que la performance financière, de cette institution bancaire, s'en trouve réduite. Ainsi, les banques de ces pays n'ayant pas de telles pratiques obtiennent de meilleurs résultats financiers.

Finalement, seul la Suisse et l'Italie ne présentent pas de tels résultats, mais les deux pays présentent toutefois une relation positive, ce qui n'est pas surprenant pour la Suisse pour qui les résultats demeurent constants avec les hypothèses de base (et un taux de signification qui avoisine le seuil de 10%). En ce qui concerne l'Italie, aucune

[37] Dans ce cas-ci : une faible distance hiérarchique, un degré élevé d'individualisme et un faible contrôle de l'incertitude.

[38] L'Allemagne/Autriche, la France/Belgique, l'Espagne/Portugal, l'Asie et le Japon.

relation ne peut être établie avec un degré de signification de .903 ce qui nous indique l'absence de corrélation entre nos deux variables.

Les réponses obtenues à notre deuxième question nous permettent de voir qu'une relation existe entre le partage des profits et les différentes formes de performances au sein des entreprises. Deux autres questions de notre questionnaire nous permettrons donc de confirmer ou d'infirmer nos trois premières hypothèses de recherche.

En ce qui concerne la troisième question étudiée, soit celle traitant du partage de l'actionnariat, les résultats semblent confirmer, à première vue, les conclusions des deux questions précédentes.

Tableau 4.7 Partage de l'actionnariat et performance sociale

Pays	IND	CI	ß	t	R^2
Canada	+	-	0,518	3,352**	0,692
États-Unis	+	-	0,509	3,433***	0,162
Allemagne/Autriche	-	+	-0,308	-2,707***	0,173
France/Belgique	+	+	-0,287	-1,771*	0,104
Scandinavie/Pays-Bas	+	-	0,402	2,696**	0,180
Espagne/Portugal	-	+	-0,743	-2,764**	0,459
Grande-Bretagne/Irlande	+	-	0,325	1,988*	0,147
Italie	+	+	0,446	1,455	0,117
Suisse	-	-	0,290	1,582	0,088
Asie	-	-	0,117	0,505	0,009
Japon	-	+	-0,312	-2,660**	0,214

Comme il est possible de le constater à la lecture du tableau 4.7, six des onze pays étudiés présentent des résultats significatifs lorsque l'on mesure la relation entre les pratiques de rémunération basées sur le partage de l'actionnariat et la performance sociale des institutions bancaires. Le Canada, la Scandinavie/Pays-Bas, la Grande-Bretagne/Irlande et la Suisse présentent des relations positives et significatives alors que l'Allemagne/Autriche, l'Asie et le Japon présentent des relations négatives et significatives.

Par conséquent, pour ces sept pays, les dimensions culturelles, dans ce cas-ci, la distance hiérarchique, le degré d'individualisme et le contrôle de l'incertitude jouent un rôle important dans la performance des organisations lorsqu'un partage de l'actionnariat est effectué comme mode de rémunération incitative. Cette relation étant soit positive ou soit négative, dépendamment des caractéristiques culturelles du

pays et ce, en conformité avec nos hypothèses de travail.

Dans le cas des autres pays faisant partie de notre étude, aucune relation ne peut être considérée comme étant significative. Par contre, deux de ces quatre pays n'ont pas une relation dans le sens voulu par la théorie. Ainsi, la France/Belgique et l'Espagne/Portugal présentent une relation positive alors qu'elle devrait être négative. Comment peut-on expliquer ces résultats? L'indice de signification étant très élevé pour ces deux pays (France/Belgique .859 et Espagne/Portugal .804) démontre l'absence de relation. De plus, l'absence de ce type de pratique au sein des entreprises de ces pays peut faire en sorte que les résultats soient faussés. En effet, lorsque l'on étudie l'analyse univariée se rapportant à cette question, nous pouvons observer la très faible utilisation de cette pratique RH dans ces pays. Ainsi, si la grande majorité des institutions sondées ne pratiquent pas ce genre de rémunération, l'impact de cette pratique de rémunération sera donc nul comme les résultats actuels peuvent nous le confirmer. L'étude du R carré peut donc nous donner un indice de notre affirmation (France/Belgique R2 = 0,001; Espagne/Portugal R2 = 0,007).

Lorsque nous analysons le partage de l'actionnariat en relation avec la performance économique de l'institution bancaire, nous obtenons les résultats présentés au tableau 4.8.

Tableau 4.8 Partage de l'actionnariat et performance économique

Pays	IND	CI	ß	t	R^2
Canada	+	-	0,397	3,644**	0,726
États-Unis	+	-	0,228	2,643***	0,103
Allemagne/Autriche	-	+	-0,374	-2,871***	0,191
France/Belgique	+	+	-0,206	-1,021	0,037
Scandinavie/Pays-Bas	+	-	0,471	3,324**	0,251
Espagne/Portugal	-	+	-967	-3,736***	0,608
Grande-Bretagne/Irlande	+	-	0,375	2,309**	0,188
Italie	+	+	0,466	1,638	0,144
Suisse	-	-	0,235	1,327	0,063
Asie	-	-	0,155	0,723	0,018
Japon	-	+	-0,333	-2,209	0,158

Nous observons que des relations significatives sont présentes dans sept des onze pays analysés. Ces relations sont positives dans le cas du Canada, des États-Unis, de la Scandinavie/Pays-Bas, de la Grande-Bretagne/Irlande et de la Suisse. Dans ces pays, lorsqu'une institution bancaire décide d'utiliser une politique de rémunération

incitative reposant sur le partage de l'actionnariat, la performance économique de celle-ci s'en trouve augmentée.

À l'opposé, pour ce qui est de l'Allemagne/Autriche et de l'Asie, l'instauration de telles pratiques entraîne une réduction de la performance économique. Il n'est pas souhaitable de mettre en place une telle pratique de rémunération lorsque la distance hiérarchique est élevée, le degré d'individualisme est faible et lorsque la culture nationale est caractérisée par un fort contrôle de l'incertitude.

Comme dans le cas de la performance sociale, la France/Belgique et l'Espagne/Portugal présentent des relations positives mais encore une fois elles n'atteignent pas le seuil d'acceptation de 10%. Le peu d'utilisation de ces pratiques peut expliquer le sens de la relation qui n'est pas conforme à nos hypothèses de recherche. De plus, il faut ajouter le Japon à ces deux pays puisque ce dernier présente une relation positive alors qu'elle devrait être négative.

Le troisième type de performance associée à la question traitant du partage de l'actionnariat, la performance financière, nous indique des résultats similaires à ceux obtenus lors de l'analyse de la performance économique (voir tableau 4.9).

Tableau 4.9 Partage de l'actionnariat et performance financière

Pays	IND	CI	ß	t	R^2
Canada	+	-	0,668	4,443***	0,798
États-Unis	+	-	0,248	2,107**	0,068
Allemagne/Autriche	-	+	-0,383	-2,769***	0,180
France/Belgique	+	+	-0,412	-2,126**	0,143
Scandinavie/Pays-Bas	+	-	0,465	3,158***	0,232
Espagne/Portugal	-	+	-0,867	-3,062**	0,510
Grande-Bretagne/Irlande	+	-	0,326	1,985*	0,146
Italie	+	+	0,438	1,438	0,114
Suisse	-	-	0,314	1,613	0,091
Asie	-	-	0,119	0,527	0,010
Japon	-	+	-0,357	-1,919*	0,124

En effet, comme nous le voyons à la lecture de ce tableau, les relations sont similaires à celles de l'analyse précédente pour tous les pays étudiés. Les explications fournies précédemment peuvent donc s'appliquer autant pour les pays démontrant une relation

positive et significative[39] que pour les pays ayant une relation négative et significative[40]. Pour ce qui est des autres pays, le même constat s'applique que celui énoncé pour la performance économique à l'exception du Japon qui démontre, cette fois, une relation négative, ce qui est en conformité avec nos hypothèses

Il est maintenant temps de faire l'analyse de la quatrième et dernière question concernant les pratiques de rémunération comportant une participation aux bénéfices afin de répondre à nos trois premières hypothèses de travail.

L'analyse de la relation entre les pratiques d'achat d'option d'action et la performance sociale de l'institution financière nous donne des résultats différents de ce que l'on a observés pour les trois autres questions portant sur la participation aux bénéfices, comme il est possible de le constater à la lecture du tableau 4.10.

Tableau 4.10 Pratique d'achat d'option d'action et performance sociale

Pays	DH	IND	CI	ß	t	R^2
Canada	-	+	-	0,465	3,336**	0,690
États-Unis	-	+	-	0,199	1,213	0,024
Allemagne/Autriche	-	-	+	-0,294	-2,142**	0,116
France/Belgique	+	+	+	-0,002	0,180	0,001
Scandinavie/Pays-Bas	-	+	-	0,410	2,949***	0,214
Espagne/Portugal	+	-	+	-0,006	0,255	0,007
Grande-Bretagne/Irlande	-	+	-	0,400	2.034*	0,151
Italie	+	+	+	0,187	0,689	0,029
Suisse	-	-	-	0,410	2,556**	0,207
Asie	+	-	-	-0,533	-3,196***	0,267
Japon	+	-	+	-0,002	-0,175	0,001

Comme nous pouvons le constater en jetant un coup d'œil aux résultats obtenus, les résultats de quatre pays ont présentés des relations significatives pour cette question : le Canada, les États-Unis, l'Allemagne/Autriche et la France/Belgique. Dans le cas des deux premiers, la relation est positive alors qu'elle est négative pour les deux derniers. De telles relations signifient qu'un programme de rémunération comportant une politique d'achat d'option d'action influence significativement la performance sociale dans les institutions bancaires de ces pays.

[39] Il s'agit du Canada, des États-Unis, de la Scandinavie, de la Grande-Bretagne/Irlande et de la Suisse.

[40] Il s'agit de l'Allemagne/Autriche et de l'Asie.

Comment peut-on expliquer les résultats non significatifs dans le cas des autres pays?[41] L'explication la plus plausible, étant donné que les résultats ne correspondent pas à la logique des hypothèses de recherche, semble être que les pratiques d'achat d'option d'action ne sont pas présentes dans ces pays de façon aussi systématique que dans ceux présentant une relation significative. Une telle explication nous semble justifiée puisqu'à la lecture des réponses de notre questionnaire, nous remarquons que dans ces pays, de telles pratiques sont pratiquement inexistantes. Ainsi, il est difficile d'analyser les conséquences positives ou négatives de cette pratique de gestion des ressources humaines.

Dans le cas de la performance économique reliée à la pratique d'achat d'option d'action, les résultats sont encore moins probants puisque seulement l'Allemagne/Autriche et la France/Belgique présentent des résultats significatifs (voir tableau 4.11).

Tableau 4.11 Pratique d'achat d'option d'action et performance économique

Pays	DH	IND	CI	ß	t	R^2
Canada	-	+	-	0,310	2,470*	0,550
États-Unis	-	+	-	0,164	1,775*	0,050
Allemagne/Autriche	-	-	+	-0,491	-3,137***	0,219
France/Belgique	+	+	+	-0,001	0,085	0,000
Scandinavie/Pays-Bas	-	+	-	0,416	3,014***	0,221
Espagne/Portugal	+	-	+	-0,003	0,123	0,002
Grande-Bretagne/Irlande	-	+	-	0,435	2,204**	0,174
Italie	+	+	+	0,267	1,063	0,066
Suisse	-	-	-	0,356	2,283**	0,172
Asie	+	-	-	-0,484	-3,101***	0,256
Japon	+	-	+	0,002	0,157	0,001

Cette fois le Canada et les États-Unis obtiennent des résultats non significatifs, mais le sens de la relation correspond toutefois à nos attentes. Du côté des autres pays l'explication donnée précédemment, voulant que les pratiques d'achat d'option

[41] Les pays ne présentant pas de résultats significatifs sont la Scandinavie/Pays-Bas, l'Espagne/Portugal, la Grande-Bretagne/Irlande, l'Italie, la Suisse, l'Asie et le Japon.

d'action ne soient pas du tout, ou très peu, utilisées dans la majorité de ces pays, demeure l'explication la plus plausible.

Finalement, en ce qui concerne la performance financière des institutions bancaires en fonction des pratiques d'achat d'option d'action, les résultats sont relativement similaires aux deux autres types de performance. Cette fois, les États-Unis, l'Allemagne/Autriche et la France/Belgique présentent des résultats significatifs (voir tableau 4.12) indiquant que cette forme de pratique influence la performance financière des banques.

Les autres pays, à l'exception du Canada, présentent des résultats qui ne correspondent pas à nos hypothèses de recherche en raison du fait que ces pratiques ne sont pas utilisées dans ces pays, du moins, pas assez utilisées pour qu'il y ait des résultats significatifs.

Tableau 4.12 Pratique d'achat d'option d'action et performance financière

Pays	DH	IND	CI	ß	t	R^2
Canada	-	+	-	0,571	3,616**	0,723
États-Unis	-	+	-	0,350	2,932***	0,125
Allemagne/Autriche	-	-	+	-0,409	-2,486**	0,150
France/Belgique	+	+	+	0,000	0,028	0,000
Scandinavie/Pays-Bas	-	+	-	0,419	2,948***	0,214
Espagne/Portugal	+	-	+	0,003	0,105	0,001
Grande-Bretagne/Irlande	-	+	-	0,409	2,072**	0,157
Italie	+	+	+	0,225	0,838	0,042
Suisse	-	-	-	0,461	2,781***	0,236
Asie	+	-	-	-0,510	-3,134***	0,638
Japon	+	-	+	-0,006	-0,310	0,004

À cette étape de notre étude sur les pratiques de rémunération basées sur une participation aux bénéfices, nous possédons suffisamment d'éléments pour être en mesure de répondre à nos trois premières hypothèses de recherche. Ces hypothèses mettent en cause trois des dimensions de Hofstede soit : la distance hiérarchique, le degré d'individualisme et le contrôle de l'incertitude. Il faut donc se demander si l'utilisation des pratiques de rémunérations basées sur la participation aux bénéfices a une influence sur la performance des institutions bancaires (performance sociale, économique et financière) et ce, dépendamment de la dimension culturelle du pays.

Nous avons été en mesure de constater que dans chacun des cas, lorsqu'un pays possède de façon cohérente deux des trois dimensions, ou mieux, les trois dimensions de Hofstede, les hypothèses se vérifient dans une très large mesure, ou du moins le sens des relations est représentatif des résultats que nous attendions. Seule la question sur les pratiques d'achat d'option d'action n'est pas très significative en raison du fait que c'est une pratique très peu utilisée dans plusieurs pays.

Par contre, en ce qui concerne les trois autres questions portant sur la participation aux bénéfices c'est-à-dire celles traitant du partage des gains de performance, du partage des profits et du partage de l'actionnariat, les résultats obtenus ont été significatifs dans la majorité des pays de l'étude. Ces résultats démontrent hors de tout doute, que les pratiques de rémunération basées sur la participation aux bénéfices ont une influence sur la performance des entreprises du secteur bancaire lorsque au moins deux des trois dimensions sont présentes. Quelque soit les deux dimensions présentes, les résultats sont significatifs ou ils démontrent une relation correspondant aux hypothèses. Par exemple, un pays présentant une faible distance hiérarchique et un fort degré d'individualisme devrait avoir une relation positive entre la mise en place de pratiques de rémunérations basées sur la participation aux bénéfices et la performance organisationnelle[42]. À l'inverse, un pays possédant un fort contrôle de l'incertitude et une forte distance hiérarchique devrait démontrer une relation négative entre ces deux variables.

À la lumière de nos résultats, nous pouvons confirmer nos trois premières hypothèses de recherche[43] en affirmant que les pratiques de rémunération comportant une participation aux bénéfices ont un impact sur la performance de la firme et ce, en fonction des différences de culture nationale.

En ce qui a trait à nos trois prochaines hypothèses, elles portent sur les pratiques de rémunérations basées sur la performance individuelle. Selon la théorie, de telles

---

[42] Il s'agit de la performance sociale, économique et financière.

[43] Nous confirmons les hypothèses 1.1, 1.2 et 1.3.

pratiques auraient plus d'impact sur la performance organisationnelle dans les pays où le contrôle de l'incertitude est faible, où il y a un fort degré d'individualisme et où le degré de masculinité est élevé (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996; Early, 1994). Les questions se rapportant à cette forme de rémunération sont les questions 1.3 et 1.6 du questionnaire c'est-à-dire celles traitant respectivement de l'octroi de primes individuelles aux employés performants et de la rémunération basée sur les compétences individuelles. Voici ces hypothèses :

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

Hypothèse 1.5 : Dans les pays où le degré d'individualisme est élevé, les pratiques de rémunération basées sur la performance individuelle augmentent la performance organisationnelle.

Hypothèse 1.6 : Dans les pays où le degré de masculinité est élevé, les pratiques de rémunération basées sur la performance individuelle augmentent la performance organisationnelle.

Afin de répondre à ces trois hypothèses, il faut faire l'analyse complète des deux questions. La première question porte sur l'octroi de primes individuelles aux employés les plus performants. Ainsi, nous demandions si ce type de rémunération était une pratique courante dans l'organisation.

Les résultats obtenus pour cette question en relation avec la performance sociale donne des résultats très intéressants. Comme le dévoile le tableau 4.13, nous constatons que les résultats sont significatifs pour huit des onze pays analysés. Le Canada, les États-Unis, la Scandinavie/Pays-Bas et la Grande-Bretagne/Irlande présentent des résultats significatifs et positifs ce qui signifie que l'introduction d'une telle pratique de rémunération a un effet positif sur la performance sociale de l'organisation. Deux de ces pays, les États-Unis et la Grande-Bretagne/Irlande possèdent les trois dimensions correspondant à nos hypothèses de départ. De leurs côtés, le Canada et la Scandinavie/Pays-Bas affichent un niveau de masculinité faible mais les deux autres dimensions semblent faire en sorte que l'utilisation de cette

pratique de rémunération ait un impact positif sur la performance sociale.

Quant à l'Allemagne/Autriche, la France/Belgique, l'Espagne/Portugal et le Japon, les résultats démontrent qu'une pratique de rémunération favorisant les primes individuelles crée un impact négatif sur la performance sociale. Tous ces pays ne possèdent qu'une seule dimension culturelle en conformité avec nos hypothèses, les deux autres étant contraire à la théorie. Ainsi, les institutions bancaires situées dans des pays où les dimensions sont contraires à la théorie, réagissent négativement à ce genre de pratique.

En ce qui concerne les trois autres pays, l'Italie, la Suisse et l'Asie, ceux-ci ne présentent aucune relation significative.

Tableau 4.13 Octroi de primes individuelles et performance sociale

Pays	MASC	IND	CI	ß	t	R^2
Canada	-	+	-	0,431	2,257*	0,505
États-Unis	+	+	-	0,390	2,820***	0,121
Allemagne/Autriche	+	-	+	-0,381	-3,087***	0,209
France/Belgique	-	+	+	-0,456	-2,712**	0,221
Scandinavie/Pays-Bas	-	+	-	-0,006	-0,329	0,003
Espagne/Portugal	-	-	+	0,007	0,228	0,006
Grande-Bretagne/Irlande	+	+	-	0,102	0,590	0,015
Italie	+	+	+	-0,189	-0,684	0,028
Suisse	+	-	-	0,144	0,726	0,020
Asie	-	-	-	0,195	0,834	0,024
Japon	+	-	+	-0,004	-0,390	0,006

Lorsque nous analysons l'impact de cette relation en fonction de la performance économique, les résultats sont tout aussi intéressants. En effet, comme nous pouvons le constater au tableau 4.14, tous les pays, à l'exception de la France/Belgique arrivent à des résultats similaires à l'analyse de la performance sociale. Dans le cas de la France la relation n'est plus significative, mais le sens de la relation demeure le même ce qui est en accord avec nos hypothèses étudiées.

Tableau 4.14 Octroi de primes individuelles et performance économiques

Pays	MASC	IND	CI	ß	t	R^2
Canada	-	+	-	0,006	0,326	0,021
États-Unis	+	+	-	0,007	0,931	0,015
Allemagne/Autriche	+	-	+	-0,449	-2,949***	0,195
France/Belgique	-	+	+	-0,639	-3,308***	0,296
Scandinavie/Pays-Bas	-	+	-	-0,008	-0,394	0,005
Espagne/Portugal	-	-	+	0,119	0,343	0,013
Grande-Bretagne/Irlande	+	+	-	0,121	0,692	0,020
Italie	+	+	+	-0,000	-0,030	0,000
Suisse	+	-	-	0,009	0,513	0,010
Asie	-	-	-	0,235	1,093	0,041
Japon	+	-	+	-0,002	-0,153	0,001

La performance financière nous donne des résultats similaires à l'analyse de performance sociale. Comme il est possible de le constater à la lecture du tableau 4.15, ce sont les mêmes pays qui démontrent des relations significatives que lors de l'analyse de la performance sociale. Ainsi, la France/Belgique obtient un résultat significatif et négatif ce qui signifie que l'implantation d'une politique de rémunération comportant des primes individuelles aux employés performants entraîne une diminution de la performance financière de l'institution bancaire.

Tableau 4.15 Octroi de primes individuelles et performance financière

Pays	MASC	IND	CI	ß	t	R^2
Canada	-	+	-	0,216	0,693	0,088
États-Unis	+	+	-	0,266	2,499**	0,097
Allemagne/Autriche	+	-	+	-0,402	-2,583**	0,156
France/Belgique	-	+	+	-0,630	-3,179***	0,280
Scandinavie/Pays-Bas	-	+	-	-0,001	-0,054	0,000
Espagne/Portugal	-	-	+	0,007	0,229	0,006
Grande-Bretagne/Irlande	+	+	-	0,006	0,376	0,006
Italie	+	+	+	-0,148	-0,534	0,018
Suisse	+	-	-	0,155	0,736	0,020
Asie	-	-	-	0,202	0,894	0,028
Japon	+	-	+	-0,009	-0,574	0,012

Pour résumer les résultats obtenus pour la question des primes individuelles, nous pouvons affirmer que ce mode de rémunération a un impact certain sur la performance organisationnelle et ce, en fonction de la culture nationale dans laquelle évoluent les institutions bancaires. Par contre, il est trop tôt pour confirmer nos deux hypothèses touchant la rémunération basées sur la performance individuelle. Pour ce faire, il nous

faut analyser la seconde question traitant de cette forme de rémunération.

La deuxième question porte sur la rémunération basée sur les compétences individuelles. En effet, la théorie mentionne que dans les pays où le contrôle de l'incertitude est faible, où le degré d'individualisme est élevé et où le degré de masculinité est élevé, la performance des organisations devrait être augmentée si une telle pratique de rémunération est présente.

En observant le tableau 4.16 nous remarquons que sept des onze pays faisant partie de notre enquête démontrent des résultats significatifs. Comme il est possible de le constater, le Canada, les États-Unis, la Scandinavie/Pays-Bas et la Grande-Bretagne/Irlande affichent des relations significatives et positives, ce qui veut dire que la rémunération en fonction des compétences individuelles entraîne, pour ces pays, une augmentation de la performance sociale.

De leur côté, les résultats obtenus par l'Allemagne/Autriche, l'Asie et le Japon nous dévoilent que l'utilisation d'une telle pratique de rémunération a comme conséquence une diminution de la performance sociale des institutions financières oeuvrant dans ces pays. Ces résultats s'expliquent par le fait que ces pays ont, du moins partiellement, des dimensions culturelles opposées à nos hypothèses.

En ce qui concerne les autres pays[44], bien qu'ils ne présentent aucune relation significative, il est tout de même à noter que la France présente un résultat positif alors que selon la théorie, ce résultat devrait être négatif. Ce résultat est difficilement explicable tout comme celui obtenu par l'Italie qui est négatif au lieu d'être positif. L'analyse univariée des résultats du sondage ne nous permettent malheureusement pas de tirer des conclusions à cet effet.

[44] La France/Belgique, l'Espagne /Portugal, l'Italie et la Suisse.

Tableau 4.16 Compétences individuelles et performance sociale

Pays	MASC	IND	CI	ß	t	R^2
Canada	-	+	-	0,780	4,181***	0,778
États-Unis	+	+	-	0,452	3,383***	0,162
Allemagne/Autriche	+	-	+	-0,400	-3,047***	0,205
France/Belgique	-	+	+	0,103	0,613	0,014
Scandinavie/Pays-Bas	-	+	-	0,336	2,113**	0,119
Espagne/Portugal	-	-	+	0,274	-1,255	0,149
Grande-Bretagne/Irlande	+	+	-	0,380	2,633**	0,232
Italie	+	+	+	-0,000	-0,032	0,000
Suisse	+	-	-	0,002	0,251	0,002
Asie	-	-	-	-0,456	-2,540**	0,187
Japon	+	-	+	-0,216	-1,865*	0,118

En deuxième lieu, les résultats de la performance économique se retrouvent au tableau 4.17. Nous remarquons qu'à l'exception du Canada, qui cette fois ne présente pas de résultat significatif, tous les autres pays analysés obtiennent des résultats similaires à l'analyse de la performance sociale. Pour les pays présentant une relation significative et positive, ceci signifie que les institutions bancaires mettant en place des pratiques de rémunération basées sur la compétence individuelle accroissent le rendement économique de leur organisation. La relation négative indique qu'une telle pratique entraîne une diminution de la performance au sein de l'entreprise.

Tableau 4.17 Compétences individuelles et performance économique

Pays	MASC	IND	CI	ß	t	R^2
Canada	-	+	-	0,223	0,802	0,114
États-Unis	+	+	-	0,133	1,680*	0,046
Allemagne/Autriche	+	-	+	-0,612	-4,124***	0,321
France/Belgique	-	+	+	0,002	0,124	0,001
Scandinavie/Pays-Bas	-	+	-	0,338	2,140**	0,122
Espagne/Portugal	-	-	+	0,279	-1,110	0,120
Grande-Bretagne/Irlande	+	+	-	0,361	2,412**	0,202
Italie	+	+	+	0,112	0,450	0,013
Suisse	+	-	-	-0,002	-0,150	0,001
Asie	-	-	-	-0,394	-2,319**	0,161
Japon	+	-	+	-0,316	-2,252**	0,163

Finalement, l'analyse de la performance financière des institutions bancaires (voir le tableau 4.18) concernant la question portant sur une rémunération axée sur les

compétences individuelles, nous donne des résultats, en tous points, identiques à ceux obtenus lors de l'analyse de la performance économique. Les mêmes relations sont significatives.

Des résultats non significatifs sont à signaler pour les mêmes pays que dans l'analyse précédente. Par ailleurs, le sens des relations est le même pour chacun des pays, les explications concernant la signification de l'orientation de ces relations se trouvent inchangées.

Tableau 4.18 Compétences individuelles et performance financière

Pays	MASC	IND	CI	ß	t	R^2
Canada	-	+	-	0,444	1,030	0,175
États-Unis	+	+	-	0,254	2,422**	0,090
Allemagne/Autriche	+	-	+	-0,481	-2,985***	0,198
France/Belgique	-	+	+	0,128	0,621	0,014
Scandinavie/Pays-Bas	-	+	-	0,368	2,290**	0,137
Espagne/Portugal	-	-	+	0,283	1,156	0,129
Grande-Bretagne/Irlande	+	+	-	0,397	2,774**	0,251
Italie	+	+	+	-0,003	-0,137	0,001
Suisse	+	-	-	0,002	0,128	0,001
Asie	-	-	-	-0,482	-2,814***	0,220
Japon	+	-	+	-0,315	-1,802*	0,111

Nous pouvons donc tenter de confirmer ou d'infirmer les trois hypothèses de recherche se rapportant aux pratiques de rémunération basées sur la performance individuelle. L'analyse de nos deux questions[45] nous donne suffisamment d'éléments pour y parvenir.

La première hypothèse stipule que dans les pays où le contrôle de l'incertitude est faible, les politiques de rémunération basées sur la performance individuelle augmentent la performance des institutions bancaires. Comme nous l'avons constaté en analysant les résultats obtenus, l'impact de la relation étudiée est particulièrement significatif sur la performance organisationnelle. Les trois types de performance, sociale, économique et financière, ont augmenté de manière très nette lorsque de telles

[45] La première porte sur l'octroi de primes individuelles aux employés performants et la seconde traite de la rémunération en fonction des compétences individuelle.

politiques de rémunération sont appliquées dans des pays où le contrôle de l'incertitude est faible. L'effet inverse est également vrai. La mise en place de pratiques de rémunération axées sur la performance individuelle entraîne une baisse de la performance de la firme dans les institutions bancaires situées dans les pays ayant un fort contrôle de l'incertitude. Ainsi, nous pouvons confirmer notre quatrième hypothèse de recherche.

En ce qui concerne la deuxième hypothèse, soit celle portant sur le degré d'individualisme, les résultats obtenus sont tout aussi significatifs que pour l'hypothèse précédente. Les banques situées dans les pays ayant un fort degré d'individualisme augmentent leur performance en mettant en place des pratiques de rémunération basées sur la performance individuelle. De plus, les pays plus collectivistes obtiennent des baisses de performance en optant pour de telles pratiques de rémunération. Alors, il nous est possible de confirmer cette hypothèse de recherche.

Finalement, pour la troisième hypothèse de recherche, c'est-à-dire celle traitant du niveau de masculinité, les résultats ne sont pas aussi clairs que dans les deux cas précédents. Dans le cas du Canada, de l'Allemagne/Autriche, de la Scandinavie/Pays-Bas, de l'Espagne/Portugal et du Japon, les résultats positifs obtenus l'ont été sans que la dimension concernant le niveau de masculinité soit en conformité avec la théorie. Ainsi, pour chacun de ces pays, deux dimensions étaient en accord avec nos hypothèses de base (faible contrôle de l'incertitude et fort degré d'individualisme) comme pour le cas du Canada, où contraire à ces hypothèses (fort contrôle de l'incertitude et faible degré d'individualisme) comme c'est le cas de l'Allemagne/Autriche. Ainsi, nous ne pouvons pas conclure, à la lumière de nos résultats, qu'un fort degré de masculinité influence positivement la performance organisationnelle. Notre hypothèse est donc rejetée.

Les deux prochaines hypothèses de recherche que nous allons tenter de confirmer sont celles portant sur la mise en place de programmes d'avantages sociaux flexibles. Selon la théorie, ce genre de pratiques de rémunération est présent dans les pays où le niveau de masculinité est élevé et où le contrôle de l'incertitude est également élevé. Voici ces deux hypothèses :

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

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

Afin de répondre à ces deux hypothèses, il convient de mentionner la question se rapportant à celles-ci. La question 1.7 du questionnaire demandait si la mise en place de programmes d'avantages sociaux flexibles était une activité implantée dans les différentes institutions bancaires. Pour ce faire, nous avons classé nos pays en trois blocs distincts. Premièrement, les pays ayant, à la fois, un niveau élevé de masculinité et un fort contrôle de l'incertitude. Il s'agit de l'Allemagne/Autriche, de l'Italie et du Japon. Le deuxième groupe est composé des pays possédant un faible niveau de masculinité ainsi que d'un faible contrôle de l'incertitude. Les pays correspondant à ces deux critères sont le Canada, la Scandinavie/Pays-Bas et l'Asie. Finalement, le groupe de pays ne possédant qu'une seule des deux caractéristiques est composé des États-Unis, de la France/Belgique, de l'Espagne/Portugal, de la Grande-Bretagne/Irlande et de la Suisse.

Pour notre première analyse concernant cette question, nous allons tenter de voir quelle est l'influence de la culture nationale sur la performance sociale et ce, lorsque la rémunération comporte un programme d'avantages sociaux flexibles. À la lecture du tableau 4.19 de la page suivante, nous constatons que cinq des onze pays ou groupe de pays obtiennent des résultats significatifs.

Tableau 4.19 Avantages sociaux flexibles et performance sociale

Pays	MASC	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	0,813	1,751	0,380
États-Unis	+	-	0,279	1,988*	0,062
Allemagne/Autriche	+	+	0,421	3,508***	0,255
France/Belgique	-	+	0,403	2,882***	0,242
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	-0,335	-1,919*	0,100
Espagne/Portugal	-	+	0,345	1,345	0,167
Grande-Bretagne/Irlande	+	-	-0,145	-0,754	0,024
Italie	+	+	0,613	3,499***	0,433
Suisse	+	-	0,004	0,212	0,002
Asie	-	-	0,121	0,540	0,010
Japon	+	+	0,102	0,804	0,024

Les pays montrant un résultat significatif sont les États-Unis, l'Allemagne/Autriche, la France/Belgique, la Scandinavie/Pays-Bas et l'Italie. Parmi ceux-ci, nous remarquons deux pays du premier groupe qui, comme le veut la théorie, affichent une relation positive. Alors qu'un seul pays du deuxième groupe obtient une relation négative et significative. Les deux autres pays qui obtiennent une relation significative sont les États-Unis et la France/Belgique. Ces deux pays affichent des relations positives prouvant, dans le cas des États-Unis que la masculinité a plus d'importance que le contrôle de l'incertitude alors que pour la France/Belgique c'est le contrôle de l'incertitude qui prend le pas sur la masculinité.

Pour ce qui est des autres pays, le Canada et l'Asie qui devraient démontrer une relation négative, comme c'est le cas pour la Scandinavie/Pays-Bas, démontrent des relations positives ce qui vient à l'encontre de nos hypothèses. Il est difficile d'expliquer le sens des ces relations pour ces deux pays. Une explication pourrait être que ce type de rémunération est très peu utilisé dans ces deux pays. En effet, à l'analyse des questionnaires de ces deux pays, nous nous sommes rendu compte que comparativement aux pays démontrant des relations significatives, cette pratique de rémunération est moins utilisée dans ces deux régions.

Du côté de la performance économique des institutions bancaires, les résultats sont similaires à ceux obtenus dans le cadre de la performance sociale. Ainsi, l'analyse des relations pour chacun des pays démontrant une relation significative précédemment récidive dans l'analyse de la performance économique. Une relation significative et positive stipule que lorsqu'un pays instaure une telle pratique de rémunération, la

performance économique s'en trouve augmentée. Dans le cas contraire, si l'institution bancaire met en place des avantages sociaux flexibles, donc à la carte, les dimensions culturelles présentent dans le pays[46] font en sorte que la performance économique de cette firme diminue. Dans le cas des États-Unis et de la France/Belgique les explications précédentes sont toujours valides.

Tableau 4.20 Avantages sociaux flexibles et performance économique

Pays	MASC	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	0,586	1,654	0,354
États-Unis	+	-	0,180	2,366**	0,085
Allemagne/Autriche	+	+	0,571	4,055***	0,314
France/Belgique	-	+	0,572	3,651***	0,339
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	-0,329	-1,892*	0,098
Espagne/Portugal	-	+	0,369	1,258	0,149
Grande-Bretagne/Irlande	+	-	-0,107	-0,546	0,013
Italie	+	+	0,502	2,788**	0,327
Suisse	+	-	0,008	0,405	0,006
Asie	-	-	0,164	0,794	0,022
Japon	+	+	0,136	0,863	0,028

Pour les autres pays, les relations obtenues sont identiques à l'analyse précédente et ce, même pour le Canada et l'Asie qui présentent toujours cette anomalie concernant le sens de la relation. Les explications que nous avons fournies lors de l'analyse précédente peuvent encore justifier ce constat.

Finalement, les résultats de la performance financière associée à cette question sont représentés au tableau 4.21. Comme nous le constatons, les résultats ne sont pas très différents des deux dernières analyses. Par contre, la Scandinavie/Pays-Bas ne fait plus partie des pays démontrant une relation significative. L'analyse du Canada par contre, démontre une relation significative, ce qui n'était pas le cas lors l'analyse précédente.

[46] Dans ce cas-ci, faible masculinité et faible contrôle de l'incertitude.

Tableau 4.21 Avantages sociaux flexibles et performance financière

Pays	MASC	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	1,110	2,200*	0,492
États-Unis	+	-	0,228	2,191**	0,074
Allemagne/Autriche	+	+	0,526	3,614***	0,266
France/Belgique	-	+	0,445	2,653**	0,213
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	-0,275	-1,515	0,065
Espagne/Portugal	-	+	0,388	1,373	0,173
Grande-Bretagne/Irlande	+	-	-0,146	-0,759	0,024
Italie	+	+	0,530	2,800**	0,329
Suisse	+	-	0,004	0,205	0,002
Asie	-	-	0,112	0,516	0,009
Japon	+	+	0,001	0,088	0,000

Bien que la Scandinavie/Pays-Bas ne fasse pas partie des pays présentant une relation significative, le sens de sa relation demeure négatif. Le Canada, de son côté, conserve sa relation positive, bien que contraire aux hypothèses de départ. Ce résultat peut être attribuable au fait que le Canada présente un faible échantillon, donc beaucoup plus influençable par des données qui varient[47]. Les autres pays présentent des résultats comparables aux deux analyses précédentes ce qui fait en sorte que les mêmes explications demeurent pertinentes.

À la lumière des trois analyses que nous venons d'effectuer, nous avons suffisamment d'éléments nous permettant de confirmer ou d'infirmer les deux hypothèses se rapportant à la question portant sur l'utilisation d'avantages sociaux flexibles dans les programmes de rémunération. L'analyse des résultats permet de constater que les relations concernant les avantages sociaux flexibles ne sont pas aussi fortes que lors des précédentes pratiques de rémunération, cinq pays plutôt que sept ou huit présentent des relations significatives. Par contre, il faut reconnaître qu'à l'exception de deux pays (Canada et Asie) le sens des relations était en accord avec les hypothèses de recherche.

Nous pouvons donc affirmer qu'il y a effectivement une relation entre ce type de pratique de rémunération et la performance de l'institution financière en tenant compte de deux dimensions de la culture nationale soit la masculinité et le contrôle de

[47] Avec un faible échantillon, une seule donnée qui varie influence grandement le résultat et le taux de significativité.

l'incertitude. La validation de nos deux hypothèses de recherche peut donc être confirmée à la lumière des résultats obtenus.

Il ne nous reste plus que les deux dernières hypothèses de recherche traitant des pratiques de rémunération à analyser. Ces dernières hypothèses concernent la mise en place de régimes de retraite collectifs au sein des institutions bancaires. La théorie veut que ces pratiques soient présentent dans les pays où le niveau de masculinité est faible et où il y a un fort contrôle de l'incertitude. Nous avons donc divisé les différents pays en trois groupes. Premièrement, les pays ayant un faible niveau de masculinité et un fort contrôle de l'incertitude[48], ceux ayant un fort niveau de masculinité et un faible contrôle de l'incertitude[49] et les pays ayant une seule des caractéristiques requise[50]. Voici donc ces hypothèses de recherche :

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

Hypothèse 1.10 : Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé, les pratiques de rémunération comportant la mise en place d'un régime de retraite collectif augmentent la performance de la firme.

Ces hypothèses de recherche repose sur la question que nous avons posée à savoir, est-ce que la mise en place d'un régime de retraite collectif est une activité implantée dans l'institution bancaire? C'est en analysant les résultats relatifs à cette question que nous pourrons, ou non, valider ces deux dernières hypothèses.

L'analyse portant sur la performance sociale des institutions bancaires, nous révèle des résultats intéressants. En se fiant sur les hypothèses énoncées précédemment, il faut s'attendre à ce que la France/Belgique et l'Espagne/Portugal présentent des relations positives ce qui est effectivement le cas. Ainsi, dans ces deux pays,

---

[48] Il s'agit de la France/Belgique et de l'Espagne/Portugal.

[49] Il s'agit des États-Unis, de la Grande-Bretagne/Irlande et de la Suisse.

[50] Il s'agit du Canada, de l'Allemagne/Autriche, de la Scandinavie/Pays-Bas, de l'Italie, de l'Asie et du Japon.

lorsqu'une institution bancaire met en place un tel régime de retraite, il y a un impact positif sur la performance sociale comme le démontre le tableau 4.22.

Tableau 4.22 Régime de retraite collectif et performance sociale

Pays	MASC	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	0,585	4,300***	0,787
États-Unis	+	-	0,110	0,773	0,010
Allemagne/Autriche	+	+	-0,003	-0,213	0,001
France/Belgique	-	+	0,306	3,050***	0,256
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	0,000	0,004	0,000
Espagne/Portugal	-	+	0,429	1,999*	0,307
Grande-Bretagne/Irlande	+	-	-0,393	-2,310**	0,188
Italie	+	+	0,581	1,546	0,130
Suisse	+	-	-0,431	-2,776***	0,229
Asie	-	-	0,269	1,341	0,060
Japon	+	+	0,004	0,282	0,003

Par contre, la relation devrait être négative dans le cas des pays possédant un fort niveau de masculinité et un faible contrôle de l'incertitude. C'est le cas, en effet, de la Grande-Bretagne/Irlande et de la Suisse qui présentent, tous les deux, une relation négative et significative. Par contre, dans le cas des États-Unis la relation est positive, quoique non significative, ce qui est contraire à nos attentes.

En ce qui a trait aux autres pays, seul le Canada obtient une relation significative et positive en ayant un faible niveau de masculinité et un faible contrôle de l'incertitude. Il faut comprendre de ce résultat que dans le cas de la mise en place d'un régime de retraite collectif, pour les institutions bancaires canadiennes, le faible niveau de masculinité a préséance sur le faible contrôle de l'incertitude. Pour ce qui est des autres relations que nous avons obtenues, aucune autre n'est significative.

La deuxième analyse, celle de la performance économique, ressemble sensiblement à la précédente à quelques résultats près. Ainsi, à l'exception de l'Espagne/Portugal, nous retrouvons des relations significatives pour les mêmes pays. Le Canada et la France/Belgique affichent des relations positives alors que la Grande-Bretagne/Irlande et la Suisse révèlent des relations négatives (voir tableau 4.23).

Tableau 4.23 Régime de retraite collectif et performance économique

Pays	MASC	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	0,391	2,904**	0,628
États-Unis	+	-	0,005	0,630	0,006
Allemagne/Autriche	+	+	0,000	0,024	0,000
France/Belgique	-	+	0,404	3,467***	0,308
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	-0,000	-0,010	0,000
Espagne/Portugal	-	+	0,277	1,000	0,100
Grande-Bretagne/Irlande	+	-	-0,421	-2,465**	0,209
Italie	+	+	0,433	1,188	0,081
Suisse	+	-	-0,320	-2,053**	0,139
Asie	-	-	0,266	1,434	0,068
Japon	+	+	-0,002	-0,126	0,001

Dans cette deuxième analyse, plusieurs pays présentent des relations non significatives mais contraires à l'analyse de la performance sociale. C'est le cas pour les États-Unis, l'Allemagne/Autriche, la Scandinavie/Pays-Bas et le Japon. Dans le cas de ces quatre pays, la relation n'est tellement pas significative avec des degrés de signification très faible que la situation n'est pas anormale puisqu'il n'y a, dans les faits, aucune relation.

Finalement, pour l'analyse de la performance financière, les analyses pour les quatre mêmes pays que lors de l'analyse économique démontrent une relation significative comme l'indique le tableau 4.24. De plus, en ce qui a trait aux autres pays, les relations sont relativement similaires à l'analyse précédente, quoique certaines relations soient à l'inverse de l'analyse économique. Ces relations peuvent toutefois être expliquées par le fait qu'elles ne sont pas du tout significatives donc, pouvant présenter des résultats aberrants.

Tableau 4.24 Régime de retraite collectif et performance financière

Pays	MASC	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	0,656	3,301**	0,685
États-Unis	+	-	0,009	0,912	0,013
Allemagne/Autriche	+	+	-0,001	-0,017	0,000
France/Belgique	-	+	0,450	3,986***	0,370
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	0,004	0,198	0,001
Espagne/Portugal	-	+	0,356	1,373	0,173
Grande-Bretagne/Irlande	+	-	-0,338	-1,918*	0,138
Italie	+	+	0,482	1,264	0,091
Suisse	+	-	-0,467	-2,859***	0,239
Asie	-	-	0,280	1,450	0,070
Japon	+	+	-0,001	-0,057	0,000

Suite à l'analyse de ces trois types de performance, nous sommes en mesure d'affirmer qu'il y a effectivement une relation entre la mise en place d'un régime de retraite collectif et la performance organisationnelle et ce, dans au moins quatre des onze pays. Évidemment, les deux hypothèses sont confirmées mais de façon moins robuste que les premières hypothèses concernant la rémunération. De plus, le sens des relations a été moins significatif que dans les autres questions que nous avons analysées. En analysant les questionnaires de plus près, nous pouvons remarquer que l'instauration de régimes de retraite collectifs est une pratique relativement courante et ce, dans la plupart des pays étudiés ce qui peut, en effet, entraîner ce genre de résultats variant du positif au négatif pour plusieurs pays.

4.2.1 Ce que les gestionnaires internationaux pensent de la rémunération incitative…

Dans la majorité des cas, les cadres bancaires ont spécifié qu'il y avait des différences significatives dans l'impact sur la performance organisationnelle des différentes pratiques de gestion des ressources humaines dépendamment des pays dans lesquels nous nous trouvons. Ceux-ci nous ont confié, et ce conformément à ce que Hofstede affirme dans ses études, que les pratiques de rémunération n'ont pas le même impact sur la performance quelle soit sociale, économique ou financière, d'un pays à l'autre.

Un des gestionnaires interrogé nous a mentionné que lorsqu'il était en poste en Suisse, sa banque, une banque canadienne, a décidé d'uniformiser les pratiques de gestion des ressources humaines, dont notamment la rémunération incitative, afin d'avoir des politiques similaires à celles que l'on retrouvent au Canada. Les résultats n'ont

pas tardés à ce faire sentir puisque le rendement des employés a chuté dramatiquement dans la filiale Suisse.

Les employés ont affirmé que les façons de faire ne leur convenaient pas. Est-ce dû à de la résistance au changement ou à des facteurs culturelles? Lorsque des changements similaires ont été imposés dans une succursale d'une banque des Pays-Bas aux États-Unis qui venait d'être acheté par une banque canadienne, la performance organisationnelle a augmenté de façon spectaculaire. Pourtant, il y avait eu un changement, mais les cultures américaine et canadienne sont relativement similaires.

Les gestionnaires ont également mentionné que les régimes de participation aux bénéfices n'avaient pas toujours de bons résultats, notamment en Asie où ce genre de mode de rémunération n'avait pas encore fait ses preuves dans leurs institutions bancaires. Par contre, les banques qui sont présentes au Canada obtiennent des résultats intéressants.

Lors de nos rencontres, les gestionnaires ont également remarqué que les pratiques de rémunération axées sur la performance individuelle avait plus d'impact en Amérique du Nord que dans d'autres pays. Ainsi, un des vice-présidents aux ressources humaines que nous avons rencontré nous a mentionné que ce type de pratique avait été implanté au Japon dans une de leurs filiales et qu'ils avaient dû faire marche arrière en raison du mécontentement général. Ils sont revenus à des pratiques de rémunération basées sur le rendement collectif.

Selon les gestionnaires rencontrés, l'instauration de programmes d'avantages sociaux flexibles n'est pas une pratique courante dans le domaine bancaire quoique l'on commence à rencontrer ce type de pratique. Selon eux, seules les très grandes banques peuvent utiliser de telles pratiques. Un des gestionnaires a même mentionné que son institution bancaire travaillait justement à instaurer cette pratique au Canada où les banques sont de très grande dimension.

En ce qui concerne la mise en place d'un régime de retraite collectif, les gestionnaires nous ont mentionné que, selon eux, la majorité des institutions bancaires, du moins de bonne dimension, avait déjà ce type de régime en place. Par contre, un d'entre eux

nous a raconté qu'en Espagne, lors de l'ouverture d'une filiale d'une banque canadienne, les employés se préoccupaient plus de savoir s'ils avaient ce type de régime de retraite plutôt que de s'intéresser aux salaires qu'ils avaient. Les cadres canadiens ont été étonnés de cette situation et se sont même demandés si les salaires versés aux employés n'étaient pas trop élevés.

4.2.2 Résumé de l'analyse concernant la rémunération

Comme il nous a été possible de le constater, dans la majorité des cas, il a été possible de confirmer de façon très significative nos hypothèses de recherche traitant de nos pratiques de rémunération. Seule notre hypothèse 1.6 portant sur la masculinité et la performance individuelle n'a put être confirmée. Les analyses des pays présentant des résultats significatifs sont supérieures à cinquante pourcent dans beaucoup de cas[51]. Par ailleurs, le sens des relations trouvé au cours de nos analyses est cohérent avec les hypothèses de recherche que nous avons élaborées. Il nous est donc permis d'affirmer que la mise en place de pratiques de rémunération cohérentes avec la culture nationale contribue à accroître la performance organisationnelle. Les institutions bancaires bénéficient largement d'une telle cohérence. Dans ce milieu bancaire de plus en plus compétitif, l'instauration de pratiques de gestion des ressources humaines en harmonie avec la culture nationale contribue assurément à donner cet avantage compétitif tant recherché.

4.3 La formation

Dans cette section, nous analysons les questions traitant de la formation en entreprise. Deux questions portent sur cette pratique de gestion des ressources humaines : une sur les programmes spécifiques de formation visant à rendre les employés plus apte à répondre aux exigences de leur poste et une, portant sur les programmes généraux de formation afin de répondre à des besoins futurs dans l'organisation. Selon la théorie, le degré de masculinité ainsi que le contrôle de l'incertitude jouent un rôle important dans cette pratique de gestion des ressources humaines.

---

[51] Il y a un nombre inférieur de pays qui présentent des résultats significatifs dans les analyses concernant les questions portant sur l'achat d'option d'actions, sur les avantages sociaux flexibles et sur les régimes de retraite collectifs.

En premier lieu, nous analyserons les résultats obtenus suite à la question 2.1 du questionnaire, c'est-à-dire à la question portant sur l'utilisation de programmes spécifiques de formation permettant de rendre les employés plus aptes à répondre aux exigences de leur poste. Nous en avons déduit deux hypothèses de recherche :

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

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

Encore une fois, nous avons divisé nos pays en trois groupes distincts soit ceux ayant un fort degré de masculinité, ainsi qu'un fort contrôle de l'incertitude. Dans ce groupe nous retrouvons l'Allemagne/Autriche, l'Italie et le Japon. Dans le deuxième groupe, c'est-à-dire les pays ayant un faible degré de masculinité et un faible contrôle de l'incertitude, nous retrouvons le Canada, la Scandinavie/Pays-Bas et l'Asie. Finalement, notre troisième groupe est composé des pays n'ayant qu'une seule des caractéristiques spécifiées soit un fort degré de masculinité ou un fort contrôle de l'incertitude. Ce groupe est composé des États-Unis, de la France/Belgique, de l'Espagne/Portugal, de la Grande-Bretagne/Irlande et de la Suisse.

Il faut donc s'attendre à ce qu'un pays qui possède un degré élevé de masculinité et un fort contrôle de l'incertitude obtienne une relation positive entre une pratique de formation spécifique et la performance organisationnelle. L'inverse est également vrai, puisqu'un pays démontrant un faible degré de masculinité et un faible contrôle de l'incertitude devrait quant à lui, obtenir une relation négative.

Les résultats concernant la relation entre les pratiques de formation spécifique à la tâche et la performance sociale de l'entreprise nous révèlent cinq résultats significatifs. En ce qui concerne le premier groupe de pays[52] l'Allemagne/Autriche et le Japon affichent des résultats significatifs et positifs. Comme le démontre le tableau

[52] Les pays ayant un fort degré d'individualisme et un fort contrôle de l'incertitude.

4.25, l'Italie est le seul pays de ce groupe qui ne présente pas de résultats significatifs, mais par contre, le sens de la relation est tout de même positif comme nous nous y attendions.

Tableau 4.25 Formation spécifique et performance sociale

Pays	MASC	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	-0,902	-3,390**	0,697
États-Unis	+	-	0,009	0,612	0,006
Allemagne/Autriche	+	+	0,269	2,566**	0,155
France/Belgique	-	+	-0,174	-0,986	0,034
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	-0,424	-2,595**	0,169
Espagne/Portugal	-	+	0,009	0,335	0,012
Grande-Bretagne/Irlande	+	-	0,130	0,583	0,015
Italie	+	+	0,248	0,924	0,051
Suisse	+	-	0,322	1,361	0,066
Asie	-	-	-0,438	-2,299**	0,159
Japon	+	+	0,282	2,692**	0,218

Du côté du deuxième groupe[53], les trois pays étudié c'est-à-dire le Canada, la Scandinavie/Pays-Bas et l'Asie, affichent des résultats négatifs et significatifs ce qui est en conformité avec nos hypothèses de recherche. Ils démontrent ainsi que la mise en place de programmes de formation spécifiques à la tâche occasionne une diminution de la performance sociale des institutions financières.

En ce qui concerne les pays du troisième groupe[54] aucun d'entre eux n'a révélé une relation significative. Ainsi, aucune analyse des cinq pays n'a démontré une augmentation ou une diminution significative de la performance sociale de ses institutions financières. Bien qu'il soit encore trop tôt pour confirmer ou infirmer nos hypothèses concernant la formation spécifique, les résultats de l'analyse de la performance sociale laisse supposer que les deux caractéristiques semblent nécessaire à l'augmentation ou à la diminution de la performance. L'analyse de la performance économique pourra peut-être nous en dire plus long à ce sujet.

L'analyse de la performance économique nous démontre des résultats qui s'apparentent beaucoup à ceux obtenus lors de l'analyse de la performance sociale. En

[53] Les pays ayant un faible degré de masculinité et un faible contrôle de l'incertitude.

[54] Ceux ayant un fort degré de masculinité ou un fort contrôle de l'incertitude.

effet, comme nous pouvons le constater à la lecture du tableau 4.26, les trois pays dont les dimensions culturelles révèlent un faible degré de masculinité et un faible contrôle de l'incertitude[55] présentent, conformément à nos hypothèses de recherche, des résultats négatifs et significatifs. Cette relation signifie que la mise en place de programmes de formation spécifique à la tâche entraîne une diminution de la performance économique des institutions bancaires dans ces trois pays.

Tableau 4.26 Formation spécifique et performance économique

Pays	MASC	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	-0,736	-4,980***	0,832
États-Unis	+	-	0,000	0,001	0,000
Allemagne/Autriche	+	+	0,388	3,149***	0,216
France/Belgique	-	+	-0,007	-0,331	0,004
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	-0,477	-3,028***	0,217
Espagne/Portugal	-	+	-0,006	-0,020	0,000
Grande-Bretagne/Irlande	+	-	-0,004	-0,203	0,002
Italie	+	+	0,285	1,138	0,075
Suisse	+	-	0,345	1,547	0,084
Asie	-	-	-0,372	-2,076**	0,133
Japon	+	+	0,215	1,521	0,082

Du côté des pays démontrant un degré élevé de masculinité et un fort contrôle de l'incertitude, seul l'Allemagne/Autriche affiche un résultat positif et significatif alors que les deux autres pays, l'Italie et le Japon, bien qu'il présentent une relation positive, ce qui est en accord avec nos hypothèses de recherche, n'affichent pas de relation significative.

Pour les pays du troisième groupe[56], aucune des relations étudiées n'est significative, comme c'était le cas dans l'analyse de la performance sociale. Encore une fois, nous pouvons nous interroger sur l'importance pour un pays de posséder les deux dimensions culturelles de façon cohérente afin d'obtenir des résultats significatifs en ce qui concerne les programmes de formation spécifique.

L'analyse de la performance financière, quant à elle, dévoile des résultats cohérents avec les deux analyses précédentes (voir tableau 4.27). Les résultats abondent dans le

[55] Le Canada, la Scandinavie/Pays-Bas et l'Asie.

[56] Les États-Unis, la France/Belgique, l'Espagne/Portugal, la Grande-Bretagne/Irlande et la Suisse.

même sens que les précédentes analyses puisque tous les pays présentant un faible degré de masculinité et un faible contrôle de l'incertitude révèlent une relation négative et significative ce qui correspond à nos hypothèses de recherche. De leur côté, les pays présentant une situation culturelle à l'opposé[57] nous dévoilent tous les trois une relation positive, donc cohérente avec nos hypothèses. L'Allemagne/Autriche et le Japon présentent, quant à eux, des résultats significatifs alors que pour l'Italie, bien que le sens de la relation soit positif, le résultat n'est pas significatif. Dans le cas des pays du troisième groupe, aucune des relations n'est significative, comme c'était le cas pour les deux autres analyses.

Tableau 4.27 Formation spécifique et performance financière

Pays	MASC	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	-1,208	-5,732***	0,868
États-Unis	+	-	-0,003	-0,260	0,001
Allemagne/Autriche	+	+	0,315	2,446**	0,143
France/Belgique	-	+	-0,240	-1,115	0,044
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	-0,452	-2,742***	0,186
Espagne/Portugal	-	+	0,003	0,104	0,001
Grande-Bretagne/Irlande	+	-	0,133	0,592	0,015
Italie	+	+	0,314	1,197	0,082
Suisse	+	-	0,368	1,476	0,077
Asie	-	-	-0,428	-2,319	0,161
Japon	+	+	0,307	1,832	0,114

Nous avons maintenant suffisamment d'information afin de répondre à nos deux hypothèses se rapportant à la question traitant de la formation spécifique au poste à savoir, qu'il y aura augmentation de la performance des entreprises si le degré de masculinité est élevé ou s'il y a un fort contrôle de l'incertitude dans le pays où est situé l'institution bancaire.

Les résultats que nous avons obtenus sont très révélateurs. À la lecture des tableaux de résultats, nous pouvons facilement apercevoir que nos deux hypothèses se vérifient. De ce fait, les pays présentant ces deux dimensions culturelles affichent des relations positives et souvent significatives démontrant que la mise en place d'un programme

[57] C'est-à-dire les pays ayant un degré élevé de masculinité et un fort contrôle de l'incertitude.

de formation spécifique à la tâche, dans les institutions bancaires de ces pays, entraîne une augmentation de la performance organisationnelle.

Encore plus significatif est la relation négative entre la performance organisationnelle et la mise en place d'un tel programme de formation pour les pays ayant un faible degré de masculinité et un faible contrôle de l'incertitude. Dans tous les cas, les résultats obtenus sont significatifs et négatifs ce qui veut dire que dans les institutions bancaires ayant un programme de formation spécifique à la tâche, la performance organisationnelle s'en trouve réduite.

Comment peut-on expliquer maintenant que les autres pays, c'est-à-dire ceux qui ne possèdent qu'une seul des deux caractéristiques, ne présentent aucune relation significative? Est-ce que cela veut dire que les deux dimensions doivent être présentent pour obtenir des relations significatives? Nous croyons que oui. En effet, il nous apparaît évident que dans ce cas, si une dimension est contraire à l'autre, elle vient en opposition ce qui élimine la possibilité d'obtenir une relation significative. De plus, cela vient même renforcer la qualité de nos résultats puisque si une dimension est en opposition, elle élimine l'effet de l'autre dimension, d'où l'influence de la masculinité ou du contrôle de l'incertitude sur la performance organisationnelle lorsqu'il est question d'un programme de formation spécifique à la tâche. Nous affirmons donc que les hypothèses 2.1 et 2.2 sont vérifiées.

Analysons maintenant les résultats se rapportant à la question 2.2 du questionnaire c'est-à-dire la question portant sur l'utilisation de programmes généraux de formation permettant de rendre les employés plus aptes à répondre aux besoins futurs de l'organisation. Pour ce faire, nous y avons formulé deux hypothèses de recherche s'y rattachant soit :

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

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

Dans le but de réaliser notre analyse, nous avons, encore une fois, divisé nos pays en trois groupes. Ces groupes sont les mêmes que pour l'analyse concernant la formation spécifique à la tâche. Ainsi, nous avons regroupé les pays démontrant un faible degré de masculinité et un faible contrôle de l'incertitude[58], ceux affichant des dimensions culturelles opposées[59] et ceux ne présentant qu'une seule dimension en accord avec les hypothèses de recherche.[60]

Dans le cas des programmes généraux de formation, nous nous attendons à ce que les institutions bancaires situées dans les pays où le degré de masculinité est faible et où le contrôle de l'incertitude est faible et qui mettent en place de tels programmes de formation obtiennent de meilleurs résultats au niveau de la performance organisationnelle que les institutions bancaires situées dans les pays où ces dimensions culturelles ne sont pas présentes.

Si nous commençons par l'analyse de la performance sociale, il nous est possible de voir à la lecture du tableau 4.28 qu'à l'exception du Canada, aucun des pays étudiés ne présente de relation significative.

Tableau 4.28 Formation générale et performance sociale

Pays	MASC	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	0,590	3,082**	0,655
États-Unis	+	-	0,113	0,716	0,008
Allemagne/Autriche	+	+	-0,003	-0,185	0,001
France/Belgique	-	+	-0,001	-0,062	0,000
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	-0,223	-0,970	0,028
Espagne/Portugal	-	+	-0,412	-1,522	0,205
Grande-Bretagne/Irlande	+	-	0,001	0,005	0,000
Italie	+	+	0,195	0,747	0,034
Suisse	+	-	0,195	0,938	0,033
Asie	-	-	-0,258	-1,134	0,044
Japon	+	+	-0,008	-0,677	0,017

[58] Il s'agit du Canada, de la Scandinavie/Pays-Bas et de l'Asie.

[59] Ici, nous regroupons les pays ayant un degré élevé de masculinité et un fort contrôle de l'incertitude : l'Allemagne/Autriche, l'Italie et le Japon.

[60] Les États-Unis, la France/Belgique, l'Espagne/Portugal, la Grande-Bretagne/Irlande et la Suisse.

Ainsi, l'analyse de la performance sociale ne fait ressortir aucune relation, ni même aucune tendance que nous pourrions interpréter. Comme nous l'avons mentionné auparavant, le Canada est le seul pays qui affiche une relation positive et significative conformément à nos hypothèses de base. Par contre, en ce qui concerne les autres pays, non seulement les relations ne sont pas significatives, mais le sens des relations semble tout à fait aléatoire ce qui démontre une absence totale de tendance. Par exemple, la Scandinavie/Pays-Bas et l'Asie, qui possèdent les mêmes caractéristiques culturelles que le Canada, devraient en théorie avoir une relation dans le même sens que ce pays ce qui n'est pas le cas. Par ailleurs, les trois pays qui ont un degré élevé de masculinité et un fort contrôle de l'incertitude devraient obtenir une relation négative, ce qui n'est le cas que pour le Japon et l'Allemagne/Autriche.

Pour les autres pays, aucune tendance ne peut être décelée étant donné le peu de constance dans les résultats. Si les deux premiers blocs de pays avaient présentées des résultats significatifs, il aurait été pertinent de pousser l'analyse plus loin. Par contre, puisque aucune tendance n'est observée dans ces deux groupes, il nous est difficile de déceler des relations entre les programmes généraux de formation et la performance sociale des organisations étudiées. Il convient donc d'effectuer l'analyse des deux autres types de performance avant de tirer des conclusions définitives sur la relation entre ce type de programmes de formation et la performance organisationnelle.

L'analyse de la performance économique nous révèle des résultats en tous points similaires à ceux de l'analyse sociale comme nous l'indique le tableau 4.29. Encore une fois, seul le Canada nous offre une relation significative et cohérente avec les hypothèses de recherche. Pour tous les autres pays, les résultats obtenus ne nous démontrent aucune cohérence dans la relation attendue entre les deux variables étudiées.

Tableau 4.29 Formation générale et performance économique

Pays	MASC	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	0,485	4,404***	0,795
États-Unis	+	-	-0,121	-1,412	0,032
Allemagne/Autriche	+	+	-0,184	-0,899	0,022
France/Belgique	-	+	0,002	0,265	0,003
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	-0,126	-0,546	0,009
Espagne/Portugal	-	+	-0,432	-1,387	0,176
Grande-Bretagne/Irlande	+	-	-0,007	-0,280	0,003
Italie	+	+	0,214	0,877	0,046
Suisse	+	-	0,153	0,770	0,022
Asie	-	-	-0,309	-1,482	0,073
Japon	+	+	-0,153	-0,987	0,033

Ainsi, les mêmes explications que pour l'analyse de la performance sociale prévalent pour l'analyse de la performance économique. Il ne semble donc y avoir aucune relation entre ces deux variables. Une analyse descriptive des données recueillies nous permettra de comprendre la raison de cette situation. Mais auparavant regardons si l'analyse de la performance financière peut nous en révéler en peu plus.

Tout comme pour les deux analyses précédentes, les résultats de l'analyse de la performance financière ne donne pas de relations significatives si ce n'est que pour le Canada et les États-Unis (Voir le tableau 4.30 à la page suivante). En effet, le Canada, tout comme pour la performance sociale et la performance financière, démontre une relation significative et positive en cohérence avec les deux hypothèses de départ. En ce qui concerne les institutions bancaires situées aux États-Unis, nous pouvons observer une relation significative et négative. Étant donné que ce pays présente un degré de masculinité élevé et un faible contrôle de l'incertitude, nous pourrions ainsi affirmer que la masculinité, dans le cas des États-Unis, a plus d'influence que le contrôle de l'incertitude lorsqu'il est question de la relation entre les programmes généraux de formation et la performance financière de la firme.

Tableau 4.30 Formation générale et performance financière

Pays	MASC	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	0,819	5.949***	0,876
États-Unis	+	-	-0,243	-2,131**	0,070
Allemagne/Autriche	+	+	-0,112	-0,544	0,008
France/Belgique	-	+	0,006	0,035	0,000
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	-0,164	-0,694	0,014
Espagne/Portugal	-	+	-0,409	-1,333	0,165
Grande-Bretagne/Irlande	+	-	-0,125	-0,472	0,010
Italie	+	+	0,224	0.873	0,045
Suisse	+	-	0,173	0,779	0,023
Asie	-	-	-0,225	-1,249	0,053
Japon	+	+	-0,007	-0,360	0,005

Du côté des institutions bancaires des autres pays, comme nous l'avons vu dans les deux autres analyses, aucune relation n'est significative. Il nous est donc impossible de faire ressortir, même partiellement, une relation évidente entre les programmes généraux de formation et la performance financière des organisations. En effet, non seulement les relations ne sont pas significatives, mais même le sens des relations ne correspond pas à nos attentes.

Suite à ces résultats, nous ne pouvons vérifier les deux hypothèses concernant les programmes généraux de formation. À l'exception du Canada et partiellement des États-Unis, nous ne remarquons aucune relation entre cette variable et la performance organisationnelle. Il faut donc se demander quelles sont les raisons de cette absence de relation.

La réponse se trouve dans l'analyse descriptive de la variable indépendante. Suite à cette analyse, nous pouvons remarquer que les coefficients de variation pour tous les pays sont relativement faibles. Ce fait explique qu'à l'intérieur même d'un pays les pratiques sont fortement homogènes. De plus, une comparaison des moyennes obtenues lors de cette analyse descriptive nous indique que cette pratique de formation n'est pas solidement implantée dans aucun des pays étudiés. Ces deux constations sont suffisantes pour expliquer le rejet de nos hypothèses de recherche.

4.3.1 Ce que les gestionnaires internationaux pensent de la formation…

Lors de nos rencontres avec les gestionnaires du secteur bancaire, ceux-ci nous ont fait part de leur surprise quant à la perception de la formation chez les employés dans

les différents pays. Selon ces derniers, dans certains pays notamment la Scandinavie, les employés sont très intéressés à suivre des formations « soft », c'est-à-dire des formations générales. De plus, ils sont très réceptifs à suivre des formations de toutes sortes pour leur développement personnel ou pour le bien de l'organisation.

Dans les pays de l'Amérique du Nord, notamment aux États-Unis, les employés, lorsqu'ils acceptent de suivre une formation, celle-ci doit être axée directement sur le travail à effectuer. Par ailleurs, il faut également que les employés perçoivent que cette formation leur permettra d'accroître leurs chances d'obtenir une promotion ou une augmentation de salaire. Sinon, l'enthousiasme ne sera pas présent chez les employés devant suivre cette formation et cela aura des répercussions sur la performance organisationnelle.

4.3.2 Résumé de l'analyse concernant les pratiques de formation

L'analyse des pratiques de formation nous a permis de constater que les pratiques de formation spécifique à la tâche avaient un impact sur la performance organisationnelle et ce spécifiquement dans les pays ayant un degré élevé de masculinité et un fort contrôle de l'incertitude, de même que dans les pays où il y a un faible degré de masculinité et un faible contrôle de l'incertitude. Dans ces deux cas les relations observées, même si elles n'étaient pas toujours significatives, avaient une relation dans le sens attendu par la formulation de nos hypothèses. Les autres pays présentant une des deux dimensions culturelles en conformité avec les hypothèses de départ ne démontraient aucune relation significative ce qui explique que les deux dimensions culturelles ont un impact important sur la performance organisationnelle.

Par contre, en ce qui concerne les programmes généraux de formation, les hypothèses de recherche n'ont pu être confirmées puisque seul le Canada présente des relations significatives pour les trois types de performance alors que les États-Unis démontre une relation significative uniquement pour la performance financière de la firme. Une analyse descriptive de la variable indépendante nous a permis de constater que les programmes généraux de formation ne sont pas nécessairement des pratiques courantes dans les pays étudiés ce qui explique le rejet des hypothèses concernant cette variable indépendante.

4.4 Le recrutement

Dans cette section, nous analysons la relation existant entre les pratiques de recrutement au sein des institutions bancaires et la performance de ces dernières. Dans notre questionnaire deux questions portent sur les pratiques de recrutement. La première concerne le recours au recrutement externe, alors que la seconde porte sur le recours à l'impartition afin de recruter du personnel. Le recours à ces pratiques est, selon les différents auteurs, plus fréquent dans les pays où le degré d'individualisme est élevé.

Suite à la question concernant le recours au recrutement externe, nous avons élaboré l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3.1 : Dans les pays où le degré d'individualisme est élevé, le recours au recrutement externe augmente la performance de la firme.

Étant donné qu'une seule dimension culturelle est en jeu, notre travail afin de regrouper les pays s'en trouve facilité. Deux seuls groupes sont formés soit ceux ayant un degré d'individualisme élevé et ceux ayant un degré d'individualisme faible. Le premier groupe est composé du Canada, des États-Unis, de la France/Belgique, de la Scandinavie/Pays-Bas, de la Grande-Bretagne/Irlande et de l'Italie. Les pays du second groupe sont représentés par l'Allemagne/Autriche, l'Espagne/Portugal, la Suisse, l'Asie et le Japon. Voyons maintenant les résultats des analyses concernant cette hypothèse.

L'analyse de la performance sociale traitant des pratiques de recrutement à l'externe nous indique quelques résultats intéressants. Parmi les six pays ayant un fort degré d'individualisme, le Canada, les États-Unis et la France/Belgique, les relations révèlent des résultats positifs et significatifs comme le démontre le tableau 4.31. Donc l'utilisation de telles pratiques dans ces pays entraîne une augmentation de la performance organisationnelle. En ce qui concerne la Scandinavie/Pays-Bas, la Grande-Bretagne/Irlande et l'Italie les relations ne sont pas significatives mais font état d'une relation positive ce qui est cohérente avec notre hypothèse.

Tableau 4.31 Recrutement à l'externe et performance sociale

Pays	IND	ß	t	R^2
Canada	+	0,832	2,611**	0,577
États-Unis	+	0,484	2,312**	0,081
Allemagne/Autriche	-	0,003	0,200	0,001
France/Belgique	+	0,318	3,020***	0,252
Scandinavie/Pays-Bas	+	0,002	0,087	0,000
Espagne/Portugal	-	0,425	1,575	0,216
Grande-Bretagne/Irlande	+	0,001	0,077	0,000
Italie	+	0,502	1,024	0,061
Suisse	-	-0,104	-0,324	0,004
Asie	-	0,112	0,575	0,012
Japon	-	-0,002	-0,241	0,002

Pour les pays ayant un faible degré d'individualisme, les résultats ne sont pas aussi intéressants. En effet, aucune relation significative n'a été décelée parmi ces cinq pays. De plus, l'Allemagne/Autriche et l'Espagne/Portugal ne présentent pas de relation négative qui devrait être le cas des pays ayant un faible niveau d'individualisme. En ce qui concerne l'Allemagne/Autriche, nous pouvons expliquer ce fait par l'indice d'individualisme calculé par Hofstede qui est très proche de la limite qui en fait un pays individualiste (67 vs 71). Par contre, le cas de l'Espagne/Portugal n'a pas d'explication apparente. L'analyse des deux autres formes de performance nous permettra peut-être de comprendre ce fait.

L'analyse de la performance économique, nous démontre des résultats en tous points similaires à l'analyse précédente comme nous pouvons le constater à la lecture du tableau 4.32. Ainsi, les trois même pays, le Canada, les États-Unis et la France/Belgique affichent des relations positives et significatives comme nous sommes en droit de nous y attendre, compte tenu de notre hypothèse de départ. Les trois autres pays de ce groupe, tout comme dans l'analyse précédente, sans démontrer de relation significative, présentent toutefois une relation positive.

Tableau 4.32 Recrutement à l'externe et performance économique

Pays	IND	ß	t	R^2
Canada	+	0,699	3,678**	0,730
États-Unis	+	0,239	2,009**	0,062
Allemagne/Autriche	-	0,006	0,301	0,003
France/Belgique	+	0,337	2,563**	0,196
Scandinavie/Pays-Bas	+	0,009	0,325	0,003
Espagne/Portugal	-	0,387	1,209	0,140
Grande-Bretagne/Irlande	+	0,003	0,163	0,001
Italie	+	0,583	1,284	0,093
Suisse	-	-0,004	-0,128	0,001
Asie	-	0,154	0,857	0,026
Japon	-	-0,002	-0,169	0,001

En ce qui concerne les pays ayant un faible degré d'individualisme, les résultats sont similaires à ceux portant sur la performance sociale. En effet, aucune des relations que nous avons obtenues n'est significative. De plus, les résultats de l'Allemagne/Autriche et de l'Espagne/Portugal ne correspondent pas à nos attentes. Ainsi, ils présentent une relation positive alors que cette relation devrait être négative.

Finalement, l'analyse de la performance financière présente des résultats semblables en tous points avec les analyses des deux performances précédentes (voir tableau 4.33). Ainsi, il y a une relation évidente entre la performance financière et les pratiques de recrutement à l'externe dans les pays où le degré d'individualisme est élevé. Par contre, cette relation n'est pas démontrée dans les pays où le degré d'individualisme est faible.

Tableau 4.33 Recrutement à l'externe et performance financière

Pays	IND	ß	t	R^2
Canada	+	1,126	3,718**	0,734
États-Unis	+	0,359	2,275**	0,078
Allemagne/Autriche	-	0,004	0,209	0,001
France/Belgique	+	0,290	2,096**	0,140
Scandinavie/Pays-Bas	+	-0,072	-0,241	0,002
Espagne/Portugal	-	0,411	1,336	0,165
Grande-Bretagne/Irlande	+	-0,027	-0,143	0,001
Italie	+	-0,559	-1,159	0,077
Suisse	-	-0,179	-0,528	0,011
Asie	-	0,115	0,606	0,013
Japon	-	0,096	0,534	0,011

Une analyse descriptive de la variable concernant le recrutement externe viendra peut-être expliquer les résultats obtenus. En effet, lorsque nous analysons les moyennes obtenues pour chacun des pays, nous constatons que la moyenne pour chacun des pays est relativement élevée, ce qui signifie que cette pratique de gestion des ressources humaines est largement utilisée par la totalité des pays. Ainsi, les résultats positifs obtenus par les pays individualistes sont cohérents avec la théorie, alors que les résultats incohérents observés pour les pays où le degré d'individualisme est plus faible s'expliquent par le fait que cette politique de recrutement est utilisée par tous les pays, quelque soit la culture nationale.

Ainsi, le recrutement à l'externe a un impact positif dans les pays où le niveau d'individualisme est élevé, mais dans le cas des autres pays, étant donné que c'est une politique universellement utilisée, l'impact négatif ne peut être mesuré. Notre hypothèse peut toutefois être vérifiée puisque la relation est présente dans les pays ayant un fort degré d'individualisme.

Toujours dans le domaine du recrutement, une seconde question du sondage porte sur l'impartition des ressources humaines. Nous voulons savoir si l'impartition a un impact sur la performance organisationnelle. Selon la théorie, les pays ayant un fort degré d'individualisme devraient être plus susceptible d'utiliser l'impartition et par le fait même, accroître sa performance. Notre hypothèse va en ce sens :

Hypothèse 3.2 : Dans les pays où le degré d'individualisme est élevé, le recours à l'impartition comme pratique de recrutement augmente la performance de la firme.

Nous utilisons, pour l'analyse de cette question, les mêmes groupes que pour l'analyse portant sur le recrutement externe, soit les six pays individualistes (Canada, États-Unis, France/Belgique, Scandinavie/Pays-Bas, Grande-Bretagne/Irlande et Italie) et les cinq pays ayant un faible niveau d'individualisme (Allemagne/Autriche, Espagne/Portugal, Suisse, Asie, Japon).

À la lecture du tableau 4.34, nous pouvons remarquer que dans le cas de la performance sociale, certains résultats sont significatifs. Ainsi, les pays individualistes comme le Canada, les États-Unis et la France/Belgique présentent des résultats significatifs et conforment à notre hypothèse. C'est-à-dire qu'ils affichent des résultats

positifs. En ce qui concerne les trois autres pays de ce groupe[61], les résultats sont positifs mais non significatifs

Tableau 4.34 Impartition et performance sociale

Pays	IND	ß	t	R^2
Canada	+	0,711	2,324*	0,519
États-Unis	+	0,637	5,579***	0,338
Allemagne/Autriche	-	-0,192	-1,158	0,036
France/Belgique	+	0,312	2,449**	0,182
Scandinavie/Pays-Bas	+	0,301	1,672	0,080
Espagne/Portugal	-	-0,892	-7,809***	0,871
Grande-Bretagne/Irlande	+	0,135	0,900	0,034
Italie	+	-0,195	-0.935	0,052
Suisse	-	-0,092	-0,537	0,011
Asie	-	-0,144	-0,727	0,019
Japon	-	-0,123	-1,249	0,057

Pour ce qui est des pays présentant un faible degré d'individualisme[62], seul l'Espagne/Portugal affiche un résultat négatif et significatif. Pour ces pays, la présence d'une telle pratique de gestion des ressources humaine entraîne une baisse de la performance sociale. Tous les autres pays de ce groupe révèlent des relations négatives mais non significatives.

L'analyse de la performance économique nous démontre des résultats encore plus significatifs que pour l'analyse de la performance sociale, comme nous pouvons le constater en observant le tableau 4.35. Si nous prenons les pays démontrant un degré élevé d'individualisme, nous remarquons que trois des six pays étudiés nous donnent des résultats significatifs et conforment à notre hypothèse de départ[63], alors que la Scandinavie/Pays-Bas, la Grande-Bretagne/Irlande et l'Italie nous donnent des résultats non significatifs mais positifs.

[61] La Scandinavie/Pays-Bas, la Grande-Bretagne/Irlande et l'Italie.

[62] L'Allemagne/Autriche, l'Espagne/Portugal, la Suisse, l'Asie et le Japon.

[63] Le Canada, les États-Unis et la France/Belgique.

Tableau 4.35 Impartition et performance économique

Pays	IND	ß	t	R^2
Canada	+	0,658	4,426***	0,797
États-Unis	+	0,185	2,462**	0,090
Allemagne/Autriche	-	-0,336	-1,696*	0,074
France/Belgique	+	0,430	2,905***	0,238
Scandinavie/Pays-Bas	+	0,233	1,289	0,049
Espagne/Portugal	-	-0,897	-4,463***	0,689
Grande-Bretagne/Irlande	+	0,146	0,954	0,038
Italie	+	-0,203	-1,042	0,064
Suisse	-	-0,083	-0,505	0,010
Asie	-	0,174	0,958	0,033
Japon	-	-0,231	-1,964*	0,129

Parmi les cinq pays affichant un faible degré d'individualisme, l'Allemagne/Autriche, l'Espagne/Portugal et le Japon présentent des résultats négatifs et significatifs ce qui est cohérent avec notre hypothèse de départ. Dans le cas de la Suisse et de l'Asie, les deux autres pays de ce groupe, la relation est négative ce qui démontre que de telles politiques de recrutement influence négativement la performance économique des institutions bancaires.

La dernière analyse, celle de la performance financière, ne donne malheureusement pas autant de résultats spectaculaires. Ainsi, comme l'indique le tableau 4.36 à la page suivante, seulement trois pays présentent des résultats significatifs et cohérents avec notre hypothèse de départ. Le Canada, la France/Belgique et l'Espagne/Portugal étant les seuls pays où une relation significative est observée. Par contre, tous les autres pays démontrent une relation conforme avec leur dimension culturelle, dans ce cas-ci, le degré d'individualisme. Cette constatation laisse penser que cette pratique de recrutement influence la performance financière de ces firmes.

Tableau 4.36 Impartition et performance financière

Pays	IND	ß	t	R^2
Canada	+	1,137	7,649***	0,921
États-Unis	+	0,127	1,220	0,024
Allemagne/Autriche	-	-0,204	-1,006	0,027
France/Belgique	+	0,418	2,741**	0,218
Scandinavie/Pays-Bas	+	0,281	1,528	0,068
Espagne/Portugal	-	-0,955	-6,337***	0,817
Grande-Bretagne/Irlande	+	0,141	0,935	0,037
Italie	+	0,246	1,211	0,084
Suisse	-	-0,094	-0,514	0,010
Asie	-	0,148	-0,776	0,022
Japon	-	-0,076	-0,501	0,010

Nous pouvons donc affirmer que notre hypothèse est vérifiée, puisque les relations sont dans le sens attendu, même si plusieurs de celles-ci ne sont pas significatives. Par contre, il y en a suffisamment pour que l'on puisse s'apercevoir que l'impartition est une pratique démontrant des résultats positifs sur la performance organisationnelle, dans les pays à caractère individualiste, alors que l'effet contraire est remarqué dans les autres pays étudiés.

4.4.1 Ce que les gestionnaires internationaux pensent du recrutement…

Les gestionnaires du secteur bancaire nous ont fait part des différences qu'ils avaient constatées, lors de leurs affectations à travers le monde dans le domaine du recrutement. Selon eux, l'Afrique et l'Amérique du Sud sont des cas particuliers et très différents de ce que l'on peut retrouver en Amérique du Nord et en Europe.

Selon eux, les conflits sont fréquents entre nos façons de faire et celles retrouvées dans ces pays. Dans certains pays d'Amérique du Sud les employés s'attendent à ce que l'institution bancaire embauche des membres de leur famille sans au préalable chercher le meilleur candidat via un recrutement externe. Les façons de faire occidentales provoquent du mécontentement chez les employés en place qui ne comprennent pas toujours les méthodes des banques occidentales. Les valeurs des deux cultures entre en conflit. En Amérique du Sud il est normal de recruter de cette façon, au Canada ce serait considéré comme du népotisme et ce serait très mal perçu par la haute direction. Comme nous pouvons le constater, il devient difficile de réconcilier ces deux façons de voir les choses.

En ce qui concerne l'impartition, les gestionnaires nous ont mentionné qu'ils y recourent principalement pour les postes de caissières et autres postes d'entrée. Rarement ils utilisent l'impartition dans les postes demandant de l'expérience, ils préfèrent former eux-mêmes leurs employés. De plus, le recours à ce type de pratique n'est pas, selon eux, encore très bien implanté dans tous les pays et lorsqu'il l'est, il s'agit d'emplois de bas niveau.

4.4.2 Résumé concernant les pratiques de recrutement

À la suite des deux analyses se rapportant aux politiques de recrutement, nous pouvons constater que nous sommes en présence de deux politiques n'ayant pas les mêmes résultats. En effet, le recours au recrutement à l'externe semble, selon nos données, être utilisé par la grande majorité des institutions bancaires, ce qui fait en sorte qu'il est difficile de déceler des relations entre cette pratique de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle.

Pour ce qui est du recours à l'impartition, il nous a été possible de voir qu'une nette relation s'observe entre cette pratique de recrutement et la performance organisationnelle puisque nous avons été en mesure d'obtenir plusieurs relations significatives. Pour les pays n'ayant pas de relation significative, le sens des relations était tout de même cohérent avec l'hypothèse de départ voulant que l'impact de cette pratique de gestion sera positif dans les pays individualistes et négatif dans ceux étant plus collectivistes.

4.5 La sélection

Dans cette section, nous abordons les pratiques de sélection qui ont cours dans les institutions bancaires. Deux pratiques de sélection ont retenues notre attention soit l'usage de test structurés et l'usage d'entrevues structurées. Deux questions dans le sondage effectué auprès des institutions bancaires portent sur ces deux aspects. Nous analyserons ces deux questions en fonction de la performance sociale, économique et financière. Selon la théorie, le recours à des pratiques de sélection structurées augmenterait la performance des organisations dans les pays où le degré d'individualisme est élevé. Nous avons donc formulé l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4.1 : Dans les pays où le degré d'individualisme est élevé, le recours à des pratiques de sélection structurées augmente la performance de la firme.

Afin de répondre à cette hypothèse, nous analysons les deux questions portant sur la sélection. Pour ce faire, nous allons divisons les pays analysés en deux groupe : ceux démontrant un fort degré d'individualisme et ceux affichant un faible degré d'individualisme. Dans le premier groupe, nous retrouvons le Canada, les États-Unis, la France/Belgique, la Scandinavie/Pays-Bas, la Grande-Bretagne/Irlande et l'Italie. Dans le second groupe, nous retrouvons l'Allemagne/Autriche, l'Espagne/Portugal, la Suisse, l'Asie et le Japon.

Lors de l'analyse de la performance sociale, nous remarquons que sept des onze pays étudiés démontrent des résultats significatifs. Ainsi, cinq des six pays ayant un fort degré d'individualisme et deux des cinq pays démontrant un esprit communautaire plus élevé affichent des relations significatives. Pour le Canada, les États-Unis, la France/Belgique, la Grande-Bretagne/Irlande et l'Italie la présence de tests structurés lors du processus de sélection a pour effet d'augmenter la performance sociale dans les institutions bancaires (Voir le tableau 4.37 à cet effet). Seul la Scandinavie/Pays-bas ne démontre pas de corrélation entre ces deux variables.

Tableau 4.37 Tests structurés et performance sociale

Pays	IND	ß	t	R^2
Canada	+	0,852	3,621**	0,724
États-Unis	+	0,701	6,370***	0,399
Allemagne/Autriche	-	-0,029	-0,178	0,001
France/Belgique	+	0,466	3,421***	0,302
Scandinavie/Pays-Bas	+	0,013	0,062	0,000
Espagne/Portugal	-	-0,889	-4,674***	0,708
Grande-Bretagne/Irlande	+	0,382	2,609**	0,228
Italie	+	0,742	4,242***	0,529
Suisse	-	0,270	1,137	0,047
Asie	-	0,292	1,408	0,066
Japon	-	-0,205	-1,774*	0,108

Du côté des pays où le degré d'individualisme est plus faible, les résultats pour l'Espagne/Portugal et le Japon dévoilent que la présence de telles pratiques de sélection a pour effet de réduire la performance sociale des institutions bancaires

étudiées. En ce qui concerne les trois autres pays de ce groupe, l'Allemagne/Autriche, la Suisse et l'Asie, les relations ne démontrent rien de significatif.

Dans le cas de l'analyse de la performance économique, nous observons au tableau 4.38, que les cinq même pays du groupe affichant un fort degré d'individualisme obtiennent des relations positives et significatives[64]. Ceci indique que l'utilisation de ce type de tests augmente cette forme de performance pour ces institutions bancaires. Encore une fois, la Scandinavie/Pays-Bas ne démontre aucune relation, allant même jusqu'à présenter une relation inverse dans le calcul de cette performance.

Tableau 4.38 Tests structurés et performance économique

Pays	IND	ß	t	R^2
Canada	+	0,651	3,953**	0,758
États-Unis	+	0,133	1,702*	0,045
Allemagne/Autriche	-	-0,127	-0,636	0,011
France/Belgique	+	0,513	3,028***	0,253
Scandinavie/Pays-Bas	+	-0,026	-0,013	0,000
Espagne/Portugal	-	-1,017	-4,879***	0,726
Grande-Bretagne/Irlande	+	0,399	2,696**	0,240
Italie	+	0,640	3,567***	0,443
Suisse	-	0,206	0,903	0,030
Asie	-	0,290	1,514	0,076
Japon	-	-0,205	-1,395	0,070

Pour ce qui est des pays du deuxième groupe, seul les résultats de l'Espagne/Portugal indiquent une relation négative et significative alors que les résultats des quatre autres pays[65] ne révèlent aucune corrélation. Le sens des relations pour ces quatre derniers, varie de positif à négatif ce qui démontre qu'aucune relation ne peut être décelée.

Finalement, pour l'analyse de la performance financière, beaucoup de relations observées se révèlent significatives. Comme l'indique le tableau 4.39, l'analyse des résultats des quatre pays du premier groupe, le Canada, la France/Belgique, la Grande-Bretagne/Irlande et l'Italie nous apprend que la mise en place de tests structurés lors du processus de sélection augmente la performance financière des institutions bancaires de ces pays. Cette fois, les États-Unis, rejoignent la

[64] Le Canada, les États-Unis, le France/Belgique, la Grande-Bretagne/Irlande et l'Italie.

[65] L'Allemagne/Autriche, la Suisse, l'Asie et le Japon.

Scandinavie/Pays-Bas dans le clan des pays possédant un fort degré d'individualisme qui ne démontrent pas de corrélation significative pour cette relation.

Tableau 4.39 Tests structurés et performance financière

Pays	IND	ß	t	R^2
Canada	+	1,099	5,053***	0,836
États-Unis	+	0,082	0,770	0,010
Allemagne/Autriche	-	-0,059	-0,297	0,002
France/Belgique	+	0,477	2,694**	0,212
Scandinavie/Pays-Bas	+	-0,025	-0,117	0,000
Espagne/Portugal	-	-1,007	-5.110***	0,744
Grande-Bretagne/Irlande	+	0,359	2,394**	0,199
Italie	+	0,705	3,883***	0,485
Suisse	-	0,238	0,936	0,033
Asie	-	0,281	1,398	0,065
Japon	-	-0,197	-1,094	0,044

Comme dans l'analyse précédente, pour ce qui est des pays possédant un faible degré d'individualisme, seul l'Espagne/Portugal nous révèle une relation négative et significative comme nous sommes en droit de nous y attendre suite à notre hypothèse de départ. Pour les autres pays de ce groupe, les relations que nous observons indiquent que pour ces pays, l'usage de tels tests n'influence nullement la performance financière des firmes.

L'usage de tests structurés semble donc avoir un effet positif dans les institutions bancaires provenant de pays où le degré d'individualisme est élevé. En effet, la performance organisationnelle est supérieure dans la majorité des pays possédant cette dimension culturelle. Par contre, il ne semble pas y avoir de relation significative en ce qui a trait aux pays qui ne présentent pas un fort degré d'individualisme, si ce n'est que pour l'Espagne/Portugal pour les trois types de performance et le Japon dans le cas de la performance sociale.

Pour notre deuxième question reliée à l'hypothèse 4.1, nous voulons savoir si l'utilisation d'entrevues structurées a une incidence sur la performance organisationnelle. Les pays ont été divisés en deux groupes : ceux ayant un fort degré

d'individualisme[66]et ceux possédant un faible degré de cette même dimension culturelle[67].

Premièrement, les résultats de l'analyse de la performance sociale (voir tableau 4.40) révèlent des résultats particulièrement intéressants. En effet, les résultats pour huit des onze pays analysés indiquent des relations significatives. Du côté des pays ayant un fort degré d'individualisme, seul la Scandinavie/Pays-Bas n'affiche pas une telle relation. Les cinq autres pays, le Canada, les États-Unis, la France/Belgique, la Grande-Bretagne/Irlande et l'Italie démontrent des corrélations positives et significatives en conformité avec notre hypothèse 4.1.

Tableau 4.40 Entrevues structurées et performance sociale

Pays	IND	ß	t	R^2
Canada	+	0,576	14,334***	0,976
États-Unis	+	0,544	5,944***	0,331
Allemagne/Autriche	-	-0,072	-0,436	0,005
France/Belgique	+	0,351	3,386***	0,298
Scandinavie/Pays-Bas	+	0,163	0,770	0,018
Espagne/Portugal	-	-0,927	-8,863***	0,897
Grande-Bretagne/Irlande	+	0,467	3,755***	0,390
Italie	+	0,578	3,809***	0,476
Suisse	-	0,010	0,038	0,000
Asie	-	-0,358	-1,875*	0,112
Japon	-	-0,227	-1,787*	0,109

Dans le cas des pays du deuxième groupe, trois de ceux-ci affichent une relation négative et significative ce qui est cohérent avec notre hypothèse concernant la sélection du personnel. En ce qui concerne les deux autres pays de ce groupe, l'Allemagne/Autriche et la Suisse, aucune relation n'a pu être trouvée.

Maintenant, analysons la performance économique. Cette analyse, comme l'indique le tableau 4.41, nous permet de voir que beaucoup de corrélations sont significatives. Ainsi, quatre des six pays présentant un fort degré d'individualisme et trois des cinq

[66] Le Canada, les États-Unis, la France/Belgique, la Scandinavie/Pays-Bas, la Grande-Bretagne/Irlande et l'Italie.

[67] L'Allemagne/Autriche, l'Espagne/Portugal, la Suisse, l'Asie et le Japon.

pays ayant un faible degré de cette dimension culturelle affichent des résultats significatifs et cohérents avec notre hypothèse.

Tableau 4.41 Entrevues structurées et performance économique

Pays	IND	ß	t	R^2
Canada	+	0,267	1,736	0,376
États-Unis	+	0,143	2,181**	0,072
Allemagne/Autriche	-	-0,015	-0,073	0,000
France/Belgique	+	0,394	3,072***	0,259
Scandinavie/Pays-Bas	+	0,139	0,660	0,013
Espagne/Portugal	-	-1,062	-9,226***	0,921
Grande-Bretagne/Irlande	+	0,416	3,074***	0,291
Italie	+	0,483	3,083***	0,373
Suisse	-	0,050	0,193	0,001
Asie	-	0,339	1,918*	0,116
Japon	-	0,292	1,861*	0,118

De plus, l'analyse de la performance financière présente des résultats fortement similaires à ceux obtenus lors de l'analyse de la performance économique (voir tableau 4.42). Ainsi, nous pouvons constater dans ces résultats que la performance financière est influencée par l'utilisation de telles entrevues de sélection.

Tableau 4.42 Entrevues structurées et performance financière

Pays	IND	ß	t	R^2
Canada	+	0,451	1,882	0,415
États-Unis	+	0,151	1,693*	0,045
Allemagne/Autriche	-	0,004	0,019	0,000
France/Belgique	+	0,310	2,233**	0,156
Scandinavie/Pays-Bas	+	0,148	0,688	0,014
Espagne/Portugal	-	-1,051	-12,326***	0,944
Grande-Bretagne/Irlande	+	0,441	3,400***	0,335
Italie	+	0,494	2,949***	0,352
Suisse	-	0,085	0,296	0,003
Asie	-	0,358	1,938*	0,118
Japon	-	0,350	1,841*	0,115

À la lumière des analyses relatives à nos deux questions sur la sélection du personnel, nous pouvons affirmer que notre hypothèse de recherche se voit confirmée par les résultats que nous avons obtenus.

4.5.1 Ce que les gestionnaires internationaux pensent de la sélection…

Dans le cas de la sélection, ils ont constaté une nette différence dans les façons de faire en Europe et en Amérique du Nord comparativement avec les façons de faire dans les pays en voie de développement. Ainsi, ils nous ont mentionné que lors des entrevues, les pays africains utilisent des types d'entrevues non formelles que nous pourrions qualifier de subjectives. Les interviewers parlent de tout et de rien et que les questions varient énormément d'un candidat à l'autre. Les tests, quant à eux, sont quasiment inexistants.

Alors qu'au Canada, les entrevues sont très structurées et le recours à des tests constitue la norme. Il serait même impensable de sélectionner un candidat sans entrevues et sans tests structurés. L'organisation considère ce processus équitable tout comme le candidat qui voit dans cette façon de faire un gage d'équité. Ce qui est perçu totalement différemment dans certains pays africains.

4.5.2 Résumé concernant les pratiques structurées de sélection

Nous sommes en mesure de confirmer notre hypothèse de recherche et ce, principalement en ce qui concerne les entrevues structurées de sélection. En effet, autant les pays ayant un fort degré d'individualisme que ceux présentant un faible degré de cette dimension ont démontré qu'il y a un effet certain sur la performance organisationnelle lorsque les institutions bancaires utilisent une telle pratique de sélection.

Du côté des tests structurés, seuls les pays ayant un fort degré d'individualisme ont démontré des relations significatives sur la performance organisationnelle. Les autres pays, à l'exception de l'Espagne/Portugal, n'ont pas démontré de relations significatives entre l'usage de tels tests et la performance organisationnelle. Ainsi, il semble permit de croire que l'utilisation de tests structurés un impact sur les pays individualistes mais qu'aucun effet, ni positif, ni négatif ne peut être constaté dans les pays collectivistes.

4.6 L'évaluation du rendement

Dans cette section, nous analysons les pratiques d'évaluation du rendement qui ont cours dans les institutions bancaires et leurs répercussions sur la performance organisationnelle. Trois questions de notre sondage portent sur ce type de pratique de gestion des ressources humaines. La première question demande si au sein de leur organisation l'évaluation du rendement se fait à l'aide d'une procédure à 360 degrés. La deuxième porte sur l'évaluation par les pairs, alors que la dernière demande si l'évaluation du rendement se fait uniquement par le supérieur.

Selon la théorie, l'évaluation du rendement des employés se pratique dans les pays où le niveau de masculinité est élevé et où le contrôle de l'incertitude est également élevé. De plus, l'évaluation du rendement par les supérieurs uniquement devrait se pratiquer dans les pays où la distance hiérarchique est élevée.

Nous avons donc formulé les trois hypothèses suivantes :

Hypothèse 5.1 : Dans les pays où le niveau de masculinité est élevé, le recours à des programmes d'évaluation du rendement augmente la performance de la firme.

Hypothèse 5.2 : Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé, le recours à des programmes d'évaluation du rendement augmente la performance de la firme.

Hypothèse 5.3 : Dans les pays où la distance hiérarchique est élevé, le recours à des programmes d'évaluation uniquement basés sur l'évaluation par le supérieur augmente la performance de la firme.

Notre analyse se déroulera en deux temps puisque nous voulons observer deux phénomènes soit l'utilisation de pratiques d'évaluation du rendement et en second lieu, l'utilisation de l'évaluation du rendement uniquement par le supérieur. Ainsi, nous ferons l'analyse des trois questions en fonction des deux premières hypothèses et ensuite nous analyserons la troisième question uniquement en tenant compte de la troisième hypothèse de recherche et ce, afin de bien cerner les deux volets que nous voulons étudier.

La première question traitant de l'évaluation du rendement s'attarde à l'utilisation d'une procédure à 360 degrés afin d'évaluer le personnel. Pour débuter, nous avons classé les pays en trois groupes. Le premier groupe comprend les pays ayant un haut niveau de masculinité et un fort contrôle de l'incertitude[68]. Le deuxième groupe est composé des pays ayant les dimensions culturelles contraires au premier groupe[69]. Le troisième est, quant à lui, composé des autres pays qui eux, ne présentent qu'une seule dimension culturelle identique à nos hypothèses[70] Les résultats que nous avons obtenus et qui sont présentés au tableau 4.43, indiquent que peu de relations ont pu être constatées en ce qui concerne la performance sociale des institutions bancaires.

Tableau 4.43 Évaluation à 360 degrés et performance sociale

Pays	DH	MASC	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	-	1,115	1,434	0,291
États-Unis	-	+	-	0,234	1,836*	0,052
Allemagne/Autriche	-	+	+	0,065	0,475	0,006
France/Belgique	+	-	+	0,124	0,735	0,020
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	-	0,256	1,706*	0,081
Espagne/Portugal	+	-	+	0,158	0,560	0,038
Grande-Bretagne/Irlande	-	+	-	0,214	0,749	0,024
Italie	+	+	+	-0,045	-0,156	0,002
Suisse	-	+	-	-0,052	-0,184	0,001
Asie	+	-	-	0,163	0,513	0,009
Japon	+	+	+	-0,119	-1,190	0,052

Comme nous pouvons le constater, seulement deux pays affichent des résultats significatifs, les États-Unis et la Scandinavie/Pays-Bas. Dans le cas de la Scandinavie/Pays-Bas, nous nous attendions, conformément à la théorie, à retrouver une relation négative, ce qui n'est pas le cas. Par ailleurs, les résultats des institutions bancaires américaines démontrent une relation positive laissant penser que dans ce cas très précis, la masculinité a le dessus sur le contrôle de l'incertitude. Tous les résultats pour les autres pays étudiés ne révèlent aucune relation significative. De plus, les relations observées ne semblent avoir aucune cohérence avec nos hypothèses

[68] L'Allemagne/Autriche, l'Italie et le Japon.

[69] Le Canada, la Scandinavie/Pays-Bas et l'Asie.

[70] Les États-Unis, la France/Belgique, l'Espagne/Portugal, la Grande-Bretagne/Irlande et la Suisse.

formulées précédemment. Il faudra donc faire une analyse descriptive des résultats à cette question pour comprendre cette situation.

L'analyse descriptive nous permet de constater que l'évaluation à 360 degrés n'est pratiquement pas utilisée dans les onze pays étudiés. En effet, l'analyse des moyennes indique qu'à l'exception des États-Unis, les autres pays n'utilisent, à toute fin pratique, pas cette façon de faire l'évaluation du rendement. Ce constat vient expliquer la raison pour laquelle il n'y a quasiment pas de résultats significatifs dans l'analyse du tableau 4.43. De plus, le résultat de la Scandinavie/Pays-Bas n'est pas cohérent avec les hypothèses de bases.

En ce qui concerne l'analyse de la performance économique, nous nous retrouvons dans la même situation que dans le cas de l'analyse de la performance sociale. Cette fois, il n'y a que les résultats de la Grande-Bretagne et du Japon qui présentent des résultats significatifs et encore une fois, le sens des relations est douteux, comme nous pouvons le constater à la lecture du tableau 4.44. En effet, le Japon qui devrait en théorie présenter une relation positive affiche plutôt le signe contraire ce qui contredit nos hypothèses.

Tableau 4.44 Évaluation à 360 degrés et performance économique

Pays	DH	MASC	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	-	0,914	1,645	0,351
États-Unis	-	+	-	0,009	0,131	0,000
Allemagne/Autriche	-	+	+	-0,015	-0,088	0,000
France/Belgique	+	-	+	0,107	0,525	0,010
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	-	0,220	1,462	0,061
Espagne/Portugal	+	-	+	0,174	0,548	0,036
Grande-Bretagne/Irlande	-	+	-	0,496	1,797*	0,123
Italie	+	+	+	-0,058	-0,213	0,003
Suisse	-	+	-	0,001	0,006	0,000
Asie	+	-	-	0,157	0,535	0,010
Japon	+	+	+	-0,212	-1,755*	0,106

De plus, en ce qui concerne les autres pays de notre étude, le sens des relations semble plutôt aléatoire ce qui s'explique par l'analyse descriptive dont nous avons parlé précédemment. Étant donné que dans la grande majorité des pays cette pratique d'évaluation du rendement n'est quasiment pas utilisée, l'obtention de tels résultats ne nous semble pas surprenant puisque la moyenne d'utilisation de cette pratique étant très faible, les résultats ne peuvent pas avoir de sens logique. Il nous est donc

impossible de conclure quoi que ce soit à propos de l'utilisation de cette forme d'évaluation du rendement.

Par ailleurs, l'analyse de la performance financière ne donne aucune relation significative comme l'indique le tableau 4.45. Le faible taux d'utilisation de cette pratique d'évaluation du personnel dans dix des onze pays explique ce résultat.

Tableau 4.45 Évaluation à 360 degrés et performance financière

Pays	DH	MASC	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	-	1,314	1,398	0,281
États-Unis	-	+	-	0,009	0,091	0,000
Allemagne/Autriche	-	+	+	0,065	0,387	0,004
France/Belgique	+	-	+	0,086	0,417	0,006
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	-	0,192	1,232	0,044
Espagne/Portugal	+	-	+	0,249	0,814	0,076
Grande-Bretagne/Irlande	-	+	-	0,331	1,169	0,056
Italie	+	+	+	-0,004	-0,015	0,000
Suisse	-	+	-	-0,032	-0,106	0,000
Asie	+	-	-	0,154	0,502	0,009
Japon	+	+	+	-0,236	-1,599	0,090

Il nous reste encore deux questions à analyser, mais nous pouvons tout de suite affirmer que l'évaluation du rendement à l'aide d'une procédure à 360 degrés ne contribue pas à augmenter la performance organisationnelle. Par contre, cela n'exclue pas que les pratiques d'évaluation du rendement peuvent faire croître cette performance.

Dans le cas de l'évaluation du rendement par les pairs, nous observons pour les résultats obtenus lors de l'analyse de la performance sociale peu de résultats qui sont significatifs. En effet, comme l'indique le tableau 4.46, trois relations se sont avérées significatives soit celles des États-Unis, de la France/Belgique et de la Scandinavie/Pays-Bas. La première relation est positive, démontrant ainsi que la masculinité, dans ce cas, a plus d'impact que le contrôle de l'incertitude. Dans les deux autres cas, la relation est négative, indiquant que pour la France/Belgique l'absence de masculinité a plus d'impact que la présence du contrôle de l'incertitude. En ce qui concerne la Scandinavie/Pays-Bas, la relation indique qu'une telle pratique RH entraîne une baisse de la performance sociale.

Tableau 4.46 Évaluation par les pairs et performance sociale

Pays	DH	MASC	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	-	0,667	1,680	0,361
États-Unis	-	+	-	0,376	2,958***	0,125
Allemagne/Autriche	-	+	+	0,144	1,109	0,033
France/Belgique	+	-	+	-0,272	-2,119**	0,143
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	-	-0,390	-3,084***	0,224
Espagne/Portugal	+	-	+	0,175	0,609	0,040
Grande-Bretagne/Irlande	-	+	-	0,262	0,921	0,036
Italie	+	+	+	-0,150	-0,591	0,021
Suisse	-	+	-	0,099	0,467	0,008
Asie	+	-	-	0,169	0,672	0,016
Japon	+	+	+	0,120	0,917	0,031

En ce qui concerne les autres pays, non seulement les relations ne sont pas significatives, mais en plus, le sens des relations ne correspond pas toujours à nos attentes. C'est le cas notamment pour le Canada, l'Italie et l'Asie qui présentent des relations ayant un sens contraire à la théorie. De ce fait, il devient difficile d'analyser les résultats des pays du troisième groupe[71] étant donné qu'il n'y a pas de relations claires pour les pays des deux premiers groupes. Il nous est donc impossible de généraliser.

L'analyse de la performance économique (tableau 4.47) et de la performance financière (tableau 4.48) donne les mêmes résultats, c'est pour cette raison que nous allons les étudier ensemble. En effet, comme nous pouvons le constater, seulement les résultats pour la France/Belgique et la Scandinavie/Pays-Bas présentent des relations significatives. Tous les deux affichent une relation négative ce qui est conforme à la théorie dans le cas de la Scandinavie/Pays-Bas. Pour ce qui est de la France/Belgique, le sens de la relation est expliqué par l'impact plus important du faible niveau de masculinité par rapport au fort contrôle de l'incertitude.

[71] Ce sont les pays qui possèdent un fort niveau de masculinité et un faible contrôle de l'incertitude ou bien un faible niveau de masculinité et un fort contrôle de l'incertitude.

Tableau 4.47 Évaluation par les pairs et performance économique

Pays	DH	MASC	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	-	0,309	0,898	0,139
États-Unis	-	+	-	0,019	0,249	0,001
Allemagne/Autriche	-	+	+	0,047	0,291	0,002
France/Belgique	+	-	+	-0,393	-2,642**	0,205
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	-	-0,422	-3,453***	0,265
Espagne/Portugal	+	-	+	0,190	0,581	0,036
Grande-Bretagne/Irlande	-	+	-	0,370	1,301	0,069
Italie	+	+	+	-0,135	-0,565	0,020
Suisse	-	+	-	0,212	1,068	0,042
Asie	+	-	-	0,168	0,719	0,018
Japon	+	+	+	-0,263	-1,681	0,098

Tableau 4.48 Évaluation par les pairs et performance financière

Pays	DH	MASC	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	-	0,647	1,244	0,236
États-Unis	-	+	-	0,105	1,032	0,017
Allemagne/Autriche	-	+	+	0,120	0,749	0,015
France/Belgique	+	-	+	-0,341	-2,180**	0,150
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	-	-0,442	-3,549***	0,276
Espagne/Portugal	+	-	+	0,248	0,790	0,065
Grande-Bretagne/Irlande	-	+	-	0,254	0,886	0,033
Italie	+	+	+	-0,227	-0,914	0,050
Suisse	-	+	-	0,036	0,164	0,001
Asie	+	-	-	0,132	0,540	0,010
Japon	+	+	+	-0,021	-0,106	0,000

L'analyse des autres pays ne donne aucun résultat significatif. Tout comme dans le cas de l'analyse de la performance sociale, le sens des relations ne présente aucune cohérence avec nos hypothèses. L'analyse descriptive de cette question de sondage nous démontre que cette pratique d'évaluation du rendement n'est que peu utilisée dans la majorité des pays faisant l'objet de notre étude. Le sens des relations devient donc incohérent et ne nous permet pas de prédire avec certitude l'effet de cette pratique sur la performance organisationnelle. Nous ne pouvons donc pas affirmer quoi que ce soit à propos de l'analyse de cette question.

La troisième question de notre questionnaire porte sur l'évaluation du rendement effectuée uniquement par le supérieur. Pour cette question, nous effectuons deux types d'analyses. La première permettra de répondre à nos deux premières hypothèses de recherche alors que la seconde analyse répondra à l'hypothèse 5.3. Dans ce cas, nous diviserons nos pays en deux groupes distincts. Le premier est composé des pays ayant

une grande distance hiérarchique. Dans ce groupe nous retrouvons la France/Belgique, l'Espagne/Portugal, l'Italie, l'Asie et le Japon. Dans le second groupe nous retrouvons le Canada, les États-Unis, l'Allemagne/Autriche, la Scandinavie/Pays-Bas, la Grande-Bretagne/Irlande et la Suisse. Ces derniers pays affichent une faible distance hiérarchique.

Lorsque nous analysons les résultats de la performance sociale (voir tableau 4.49) pour cette question, nous pouvons remarquer qu'il y a cinq pays qui démontrent une relation significative[72]. Par contre, lorsque nous analysons ces résultats en fonction des deux premières hypothèses de recherche, il nous est impossible de dégager une tendance. En effet, même pour les pays ayant un faible contrôle de l'incertitude et un faible niveau de masculinité (Canada et Asie), la relation est positive. Il est donc impossible de confirmer ces deux premières hypothèses avec ces résultats.

Tableau 4.49 Évaluation par le supérieur immédiat et performance sociale

Pays	DH	MASC	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	-	1,693	2,401*	0,535
États-Unis	-	+	-	-0,028	-0,188	0,001
Allemagne/Autriche	-	+	+	0,038	0,234	0,002
France/Belgique	+	-	+	0,423	4,391***	0,417
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	-	0,624	1,561	0,069
Espagne/Portugal	+	-	+	0,636	5,417***	0,765
Grande-Bretagne/Irlande	-	+	-	-0,263	-1,330	0,071
Italie	+	+	+	-0,293	-0,706	0,030
Suisse	-	+	-	-0,236	-0,866	0,028
Asie	+	-	-	0,805	7,709***	0,680
Japon	+	+	+	0,298	4,201***	0,404

Par contre, lorsque nous analysons ces résultats en tenant compte uniquement de la distance hiérarchique, nous obtenons des résultats très intéressants. Ainsi, des cinq relations significatives, quatre d'entre elles sont attribuées à des pays ayant une forte distance hiérarchique (relation positive) et une seule, le Canada, démontre une relation positive ce qui est contraire à notre hypothèse 5.3. Il est donc intéressant de constater que pour les pays ayant une forte distance hiérarchique, il semble que l'évaluation des employés uniquement par le supérieur ait un impact positif sur la performance sociale des institutions bancaires, alors que pour les autres pays, il ne semble pas y en avoir.

[72] Le Canada, la France/Belgique, l'Espagne/Portugal, l'Asie et le Japon.

En ce qui concerne l'analyse de la performance économique, les résultats semblent aller dans le même sens que pour l'analyse précédente. À l'exception du Canada qui n'obtient plus de résultats significatifs, les quatre autres pays soit la France/Belgique, l'Espagne/Portugal, l'Asie et le Japon, affichent des résultats significatifs. Du côté des deux premières hypothèses, les mêmes conclusions s'imposent, c'est-à-dire qu'aucune tendance ne semble se démarquer des résultats présentés au tableau 4.50.

Tableau 4.50 Évaluation par le supérieur immédiat et performance économique

Pays	DH	MASC	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	-	0,374	0,495	0,047
États-Unis	-	+	-	-0,106	-1,285	0,026
Allemagne/Autriche	-	+	+	0,212	1,075	0,031
France/Belgique	+	-	+	0,519	4,558***	0,435
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	-	0,657	1,662	0,077
Espagne/Portugal	+	-	+	0,671	4,236***	0,666
Grande-Bretagne/Irlande	-	+	-	-0,102	-0,491	0,010
Italie	+	+	+	-0,354	-0,912	0,049
Suisse	-	+	-	-0,204	-0,788	0,023
Asie	+	-	-	0,759	8,082***	0,700
Japon	+	+	+	0,208	1,947*	0,127

Par contre, les résultats lorsqu'ils sont analysés du point de vue de la distance hiérarchique deviennent très intéressants. Ainsi, les quatre pays ayant une relation positive et significative font partie des pays ayant une forte distance hiérarchique comme dimension culturelle. Les autres pays, ceux qui ont une faible distance hiérarchique, ne semblant pas être influencés par le fait d'être évalués uniquement par le supérieur, les résultats ne démontrant aucune tendance.

L'analyse de la performance financière quant à elle, révèle les mêmes conclusions que les deux analyses précédentes comme nous pouvons le constater à la lecture du tableau 4.51. Les mêmes pays affichent des relations significatives et les mêmes explications sont valides pour les expliquer.

Tableau 4.51 Évaluation par le supérieur immédiat et performance financière

Pays	DH	MASC	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	-	0,742	0,620	0,071
États-Unis	-	+	-	-0,142	-1,290	0,027
Allemagne/Autriche	-	+	+	0,106	0,533	0,008
France/Belgique	+	-	+	0,408	3,078***	0,260
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	-	0,487	1,178	0,040
Espagne/Portugal	+	-	+	0,689	4,989***	0,734
Grande-Bretagne/Irlande	-	+	-	-0,166	-0,817	0,028
Italie	+	+	+	-0,392	-0,962	0,055
Suisse	-	+	-	-0,158	-0,543	0,011
Asie	+	-	-	0,789	7,957***	0,693
Japon	+	+	+	0,242	1,862*	0,118

4.6.1 Ce que les gestionnaires internationaux pensent de l'évaluation du rendement…

Les dirigeants rencontrés nous ont mentionné que l'évaluation du rendement dans le secteur bancaire se fait principalement de deux façons. Premièrement, une évaluation de l'employé par le supérieur immédiat. Deuxièmement, à l'aide d'une gestion par objectif. Ces deux façons de faire se retrouvent, selon eux, dans la plupart des pays dans lesquels ils ont travaillé. Ces deux façons de faire sont tellement implantées à la grandeur de la planète que peu de cadres du secteur bancaire n'osent les remettre en question.

Ils nous ont également mentionné que l'évaluation par les pairs et plus particulièrement l'évaluation à 360 degrés étaient deux types de pratiques qui ne sont pas, selon eux, très utilisées dans le secteur bancaire à travers le monde. La lourdeur de ces types d'évaluation du rendement décourage les dirigeants ainsi que les directeurs des ressources humaines à instaurer ces pratiques.

4.6.2 Résumé concernant les pratiques d'évaluation du rendement

En ce qui concerne les deux premières hypothèses portant sur l'évaluation du rendement, il nous est impossible de les confirmer. En effet, les relations que nous avons observées ne nous ont pas permis de tirer des conclusions significatives. De plus, le fait que des pratiques comme l'évaluation à 360 degrés ne soient pas

généralisées, dans la grande majorité des pays, fait en sorte que les résultats obtenus sont non significatifs.

Les questions traitant de l'évaluation par les pairs ainsi que de l'évaluation uniquement par le supérieur ne nous ont pas permis de tirer des conclusions positives sur nos deux premières hypothèses de recherche.

Par ailleurs, l'analyse sur la troisième hypothèse de recherche concernant l'évaluation du rendement, celle spécifiant que dans les pays où la distance hiérarchique est élevé, l'utilisation de l'évaluation uniquement par le supérieur augmente la performance organisationnelle, nous donne des résultats nettement plus intéressants. En effet, nous avons été en mesure de constater que dans ces pays, une telle pratique d'évaluation du rendement augmente significativement la performance organisationnelle soit : la performance sociale, la performance économique et la performance financière. Nous pouvons donc confirmer notre hypothèse 5.3.

4.7 L'organisation du travail

Dans cette section, nous analysons l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines se rapportant à l'organisation du travail. Nous avons donc posé cinq questions lors de notre sondage afin de connaître le niveau d'implantation de ces pratiques. Les questions portent sur l'implication des employés dans les équipes de travail, sur la consultation de ces derniers, sur la résolution de problème en équipe, sur la mobilité horizontale des travailleurs et sur leur mobilité verticale.

Selon la théorie, l'utilisation de pratiques d'organisation du travail innovantes serait plus fréquente lorsque le contrôle de l'incertitude est faible et lorsque la distance hiérarchique est également faible. Ainsi, nous avons élaboré deux hypothèses de recherche concernant ces pratiques de gestion des ressources humaines :

Hypothèse 6.1 : Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est faible, le recours à une organisation du travail non traditionnelle augmente la performance de la firme.

Hypothèse 6.2 : Dans les pays où la distance hiérarchique est faible, le recours à une organisation du travail non traditionnelle augmente la performance de la firme.

Pour répondre à ces deux hypothèses, nous analysons chacune des cinq questions du sondage selon la performance sociale, économique et financière. Pour ce faire, nous avons divisé les pays analysés en trois groupes. Le premier groupe est composé des pays ayant un faible contrôle de l'incertitude et une faible distance hiérarchique. Les pays de ce groupe sont le Canada, les États-Unis, la Scandinavie/Pays-Bas, la Grande-Bretagne/Irlande et la Suisse. À l'opposer, les pays ayant un fort contrôle de l'incertitude et une forte distance hiérarchique sont la France/Belgique, l'Espagne/Portugal, l'Italie et le Japon. Le dernier groupe est composé de l'Allemagne/Autriche qui possède un fort contrôle de l'incertitude et une faible distance hiérarchique et de l'Asie affichant un faible contrôle de l'incertitude et une forte distance hiérarchique.

L'analyse de la performance sociale nous indique des résultats très significatifs en ce qui concerne la question portant sur l'implication des employés dans les équipes de travail. Six des onze pays affichent des résultats significatifs (voir tableau 4.52). Dans le cas des pays du premier groupe, ils ont tous démontré des relations positives et significatives confirmant que dans ces pays, l'implication des employés dans les équipes de travail augmente la performance sociale des institutions bancaires.

Tableau 4.52 Équipes de travail et performance sociale

Pays	DH	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	1,000	3,083**	0,655
États-Unis	-	-	0,364	2,652***	0,103
Allemagne/Autriche	-	+	0,113	0,685	0,013
France/Belgique	+	+	-0,468	-4,070***	0,380
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	0,528	4,583***	0,389
Espagne/Portugal	+	+	0,260	0,948	0,091
Grande-Bretagne/Irlande	-	-	0,448	3,185***	0,306
Italie	+	+	-0,118	-0,425	0,011
Suisse	-	-	0,389	2,463**	0,189
Asie	+	-	0,218	0,883	0,027
Japon	+	+	-0,023	-0,167	0,001

Dans le cas des pays du deuxième groupe, un seul pays, la France/Belgique, présente une relation négative et significative, ce qui est en conformité avec nos deux hypothèses. Pour ce qui est des autres pays de ce groupe, à l'exception de l'Espagne/Portugal, tous les autres affichent une relation non significative

mais négative. Pour ce qui est des deux pays du troisième groupe, les relations sont non significatives.

Par ailleurs, l'analyse de la performance économique, indique des résultats assez similaires à ceux de l'analyse de la performance sociale comme nous pouvons le remarquer à la lecture du tableau 4.53.

Tableau 4.53 Équipe de travail et performance économique

Pays	DH	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	0,847	5,172***	0,843
États-Unis	-	-	0,070	0,866	0,012
Allemagne/Autriche	-	+	0,243	1,240	0,042
France/Belgique	+	+	-0,553	-3,951***	0,366
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	0,557	5,076***	0,438
Espagne/Portugal	+	+	0,205	0,645	0,044
Grande-Bretagne/Irlande	-	-	0,429	2,923***	0,271
Italie	+	+	-0,208	-0,808	0,039
Suisse	-	-	0,311	2,003*	0,134
Asie	+	-	0,262	1,150	0,045
Japon	+	+	0,022	0,125	0,001

Comme nous le constatons, à l'exception des États-Unis, tous les pays du premier groupe[73] affichent une relation significative et positive indiquant que l'implication des employés a un effet positif sur la performance économique au sein des institutions bancaires de ces pays. Comme dans l'analyse précédente, seule la France/Belgique démontre une relation négative et significative dans le deuxième groupe. Par ailleurs, aucune relation ne peut être observée en ce qui a trait aux deux pays[74] du troisième groupe.

Finalement, l'analyse de la performance financière vient confirmer les résultats obtenus lors des analyses de la performance sociale et économique c'est-à-dire que l'implication des employés dans les équipes de travail augmente la performance financière de l'organisation, comme l'indique le tableau 4.54.

[73] Canada, Scandinavie/Pays-Bas, Grande-Bretagne/Irlande et Suisse.

[74] Allemagne/Autriche et Asie.

Tableau 4.54 Équipe de travail et performance financière

Pays	DH	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	1,359	5,113***	0,839
États-Unis	-	-	0,220	2,088**	0,067
Allemagne/Autriche	-	+	0,170	0,869	0,021
France/Belgique	+	+	-0,607	-4,490***	0,427
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	0,587	5,331***	0,463
Espagne/Portugal	+	+	0,213	0,686	0,050
Grande-Bretagne/Irlande	-	-	0,434	3,024***	0,284
Italie	+	+	-0,092	-0,334	0,007
Suisse	-	-	0,421	2,525**	0,197
Asie	+	-	0,219	0,915	0,029
Japon	+	+	-0,253	-1,230	0,055

Il est encore trop tôt pour confirmer nos deux hypothèse de recherche concernant l'organisation du travail, mais les résultats obtenus lors de l'analyse de cette première question de notre sondage nous permet de voir que dans le cas de l'implication des employés dans les équipes de travail les résultats sont très intéressants. Pour les pays ayant un faible contrôle de l'incertitude et une faible distance hiérarchique l'utilisation d'une telle pratique augmente la performance de la firme. Alors que pour les pays ayant des dimensions culturelles opposées l'impact est moins clair, mais les résultats de la France/Belgique démontrent que l'utilisation de cette pratique de gestion peut entraîner une baisse de la performance organisationnelle.

L'analyse de la performance sociale en fonction de notre deuxième question, soit le niveau d'implantation de la consultation des employés dans les institutions bancaires, révèle cinq relations significatives sur les onze pays étudiés. Premièrement, trois des analyses des cinq pays ayant un faible contrôle de l'incertitude et une faible distance hiérarchique révèlent une relation significative et positive[75] comme nous nous y attendions suite à la formulation de nos hypothèses. Les deux autres pays de ce groupe obtiennent une relation positive mais non significative. Le tableau suivant nous montre ces résultats.

[75] Canada, Scandinavie/Pays-Bas et Suisse.

Tableau 4.55 Consultation des employés et performance sociale

Pays	DH	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	1,013	3,510**	0,711
États-Unis	-	-	0,146	1,025	0,017
Allemagne/Autriche	-	+	-0,078	-0,492	0,007
France/Belgique	+	+	-0,531	-4,457***	0,424
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	0,607	4,809***	0,412
Espagne/Portugal	+	+	-0,278	-1,033	0,106
Grande-Bretagne/Irlande	-	-	0,220	1,242	0,073
Italie	+	+	-0,038	-0,166	0,002
Suisse	-	-	0,495	3,397***	0,307
Asie	+	-	0,398	1,969*	0,122
Japon	+	+	-0,223	-1,645	0,094

Pour les pays du deuxième groupe, ceux ayant une forte distance hiérarchique et un fort contrôle de l'incertitude, seule la France/Belgique présente une relation négative et significative. Les analyses des autres pays présentent des relations tout de même négatives, comme le veut les deux hypothèses de recherche, mais non significatives. Dans le cas des deux pays du troisième groupe, l'Asie présente une relation positive et significative supposant que le faible contrôle de l'incertitude a plus d'impact sur la performance sociale que la forte distance hiérarchique de ce pays.

L'analyse de la performance économique, pour la deuxième question du sondage portant sur l'organisation du travail, donne des résultats similaires à ceux de l'analyse de la performance sociale comme nous le constatons à la lecture du tableau 4.56. En effet, les cinq même pays affichent des résultats significatifs comme c'était le cas dans l'analyse précédente.

Tableau 4.56 Consultation des employés et performance économique

Pays	DH	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	0,738	3,233**	0,676
États-Unis	-	-	-0,076	-0,948	0,015
Allemagne/Autriche	-	+	-0,068	-0,348	0,003
France/Belgique	+	+	-0,695	-5,214***	0,502
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	0,618	5,017***	0,433
Espagne/Portugal	+	+	0,318	1,044	0,108
Grande-Bretagne/Irlande	-	-	0,220	1,318	0,070
Italie	+	+	-0,054	-0,253	0,004
Suisse	-	-	0,436	3,048***	0,263
Asie	+	-	0,406	2,199**	0,147
Japon	+	+	-0,162	-0,932	0,032

Ces résultats démontrent que la consultation des employés a un impact sur la performance économique des institutions financières des pays étudiés. Cet impact peut être soit positif ou négatif et ce, dépendamment du niveau de contrôle de l'incertitude et de distance hiérarchique dans le pays.

De son côté, l'analyse de la performance financière pour cette question, indique que sept pays sur onze présentent des résultats significatifs (voir tableau 4.57). Parmi les pays du premier groupe, le Canada, les États-Unis, la Scandinavie/Pays-Bas et la Suisse affichent des résultats positifs et significatifs ce qui démontre l'impact de la consultation des employés sur la performance financière des institutions bancaires de ces pays.

Tableau 4.57 Consultation des employés et performance financière

Pays	DH	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	1,205	3,405**	0,699
États-Unis	-	-	0,272	2,650***	0,103
Allemagne/Autriche	-	+	-0,062	-0,321	0,003
France/Belgique	+	+	-0,599	-3,911***	0,362
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	0,665	5,482***	0,477
Espagne/Portugal	+	+	-0,298	-0,998	0,100
Grande-Bretagne/Irlande	-	-	0,224	1,361	0,075
Italie	+	+	-0,056	-0,251	0,004
Suisse	-	-	0,568	3,821***	0,360
Asie	+	-	0,376	1,911*	0,115
Japon	+	+	-0,353	-1,741*	0,104

Pour ce qui est des pays du deuxième groupe, la France/Belgique et le Japon obtiennent des relations négatives et significatives ce qui laisse supposer que la présence de telles pratiques de gestion dans ces pays entraîne une baisse de la performance financière. Finalement, comme dans les deux analyses précédentes, l'Asie affiche des résultats significatifs laissant croire une fois de plus, que dans ces pays, l'impact du faible contrôle de l'incertitude est plus important que celui de la forte distance hiérarchique.

Ainsi, à la lecture des différents résultats que nous avons obtenus dans l'analyse de la question portant sur la consultation des employés, nous pouvons affirmer que dans la majorité des pays étudiés lors de notre enquête, il y a un impact certain entre l'utilisation d'une telle pratique de gestion et la performance organisationnelle.

Dans le cas de la résolution de problème à l'aide d'équipe de projet les résultats sont moins spectaculaires que pour les deux questions précédentes. Par contre, ils démontrent tout de même des relations intéressantes. L'analyse de la performance sociale dévoile le cas de trois pays présentant des relations significatives comme nous l'indique le tableau 4.58.

Tableau 4.58 Résolution des problèmes en équipe et performance sociale

Pays	DH	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	1,150	4,573***	0,807
États-Unis	-	-	0,370	3,126***	0,146
Allemagne/Autriche	-	+	0,134	0,816	0,018
France/Belgique	+	+	-0,090	-0,552	0,015
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	0,181	0,982	0,028
Espagne/Portugal	+	+	-0,160	-0,577	0,036
Grande-Bretagne/Irlande	-	-	0,237	1,207	0,060
Italie	+	+	-0,030	-0,112	0,001
Suisse	-	-	0,148	0,679	0,017
Asie	+	-	0,259	1,234	0,052
Japon	+	+	-0,341	-2,789***	0,230

Comme nous le constatons, le Canada et les États-Unis, deux pays présentant un faible contrôle de l'incertitude et une faible distance hiérarchique affichent des résultats significatifs. De plus, la relation est positive comme nous nous y attendions lors de la formulation de nos hypothèses. Ceci nous indique que la présence d'une telle pratique de gestion des ressources humaines augmente, pour ces deux pays, la performance sociale des institutions bancaires. Pour ce qui est des trois autres pays ayant ces dimensions culturelles[76], les relations sont non significatives mais positives.

Le Japon est le seul pays du groupe possédant un fort contrôle de l'incertitude et une forte distance hiérarchique à obtenir une relation significative et négative. Les trois autres pays de ce groupe, la France/Belgique, l'Espagne/Portugal et l'Italie obtenant des relations négatives mais le taux de significativité est trop élevé pour indiquer la présence d'une relation potentielle. Dans le cas des deux autres pays, les relations sont positives mais non significatives.

[76] La Scandinavie/Pays-Bas, la Grande-Bretagne/Irlande et la Suisse.

L'analyse de la performance économique ne donne, malheureusement que très peu de résultats significatifs. En effet, seul le Canada présente une telle relation (voir tableau 4.59). Pour les autres pays, bien que le sens des relations soit majoritairement cohérent avec nos hypothèses de recherche. Les résultats n'indiquent aucunement qu'une telle pratique de gestion peut avoir une influence sur la performance économique de ces entreprises.

Tableau 4.59 Résolution des problèmes en équipe et performance économique

Pays	DH	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	0,776	3,100**	0,658
États-Unis	-	-	-0,053	-0,741	0,010
Allemagne/Autriche	-	+	0,172	0,858	0,020
France/Belgique	+	+	-0,076	-0,377	0,007
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	0,136	0,740	0,016
Espagne/Portugal	+	+	0,098	0,309	0,010
Grande-Bretagne/Irlande	-	-	0,197	0,976	0,040
Italie	+	+	-0,081	-0,310	0,006
Suisse	-	-	0,059	0,285	0,003
Asie	+	-	0,297	1,546	0,079
Japon	+	+	-0,163	-0,959	0,034

L'analyse descriptive des statistiques se rapportant à cette question révèle que cette absence de relation n'est pas causée par la non utilisation de cette pratique dans les pays étudiés ni par une utilisation généralisée par toutes les institutions bancaires faisant partie de notre enquête. Il s'agit plutôt d'une absence de relation entre cette pratique et la performance économique.

Quant à l'analyse de la performance financière relevant de la question sur la résolution de problème à l'aide d'équipes de projet, les résultats ressemblent plus à ceux obtenus lors de l'analyse de la performance sociale qu'à ceux de la performance économique. Comme nous le constatons à la lecture du tableau 4.60, le Canada, les États-Unis et le Japon présentent des relations significatives et cohérentes avec les hypothèses de recherche. Les autres pays étudiés ne démontrent aucune relation significative.

Tableau 4.60 Résolution des problèmes en équipe et performance financière

Pays	DH	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	1,251	3,134**	0,663
États-Unis	-	-	0,250	2,898***	0,128
Allemagne/Autriche	-	+	0,309	1,572	0,064
France/Belgique	+	+	-0,123	-0,639	0,020
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	0,095	0,499	0,007
Espagne/Portugal	+	+	-0,124	-0,402	0,018
Grande-Bretagne/Irlande	-	-	0,195	0,979	0,040
Italie	+	+	-0,011	-0,042	0,000
Suisse	-	-	0,162	0,704	0,019
Asie	+	-	0,256	1,260	0,054
Japon	+	+	-0,359	-1,819*	0,113

Nous pouvons donc affirmer que l'analyse de cette question ne révèle pas beaucoup d'information afin de tenter de répondre à nos deux hypothèses de recherche concernant les pratiques d'organisation du travail. Bien qu'il n'y ait pas de résultats contradictoires, le peu de relations significatives obtenues, notamment lors de l'analyse de la performance économique, ne nous permet pas de démontrer hors de tous doutes l'influence de cette pratique de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle.

L'analyse de la quatrième question se rapportant à l'organisation du travail, c'est-à-dire celle concernant le fait de faire travailler les employés sur des postes de niveau similaire, nous donne des résultats qui nous semblent contradictoires à première vue.

Lorsque nous observons les résultats du tableau 4.61, nous remarquons que seulement deux pays présentent des résultats significatifs dans le cas de la performance sociale. En ce qui concerne le premier groupe de pays, ceux ayant un faible contrôle de l'incertitude et une faible distance hiérarchique, seul le Canada obtient un seuil de significativité inférieur à 10%.

Tableau 4.61 Postes de niveau similaire et performance sociale

Pays	DH	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	1,192	3,942**	0,757
États-Unis	-	-	0,142	1,018	0,017
Allemagne/Autriche	-	+	0,445	2,814***	0,180
France/Belgique	+	+	0,102	0,560	0,012
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	0,245	1,679	0,079
Espagne/Portugal	+	+	0,177	0,722	0,055
Grande-Bretagne/Irlande	-	-	0,101	0,583	0,015
Italie	+	+	-0,124	-0,571	0,020
Suisse	-	-	0,065	0,274	0,003
Asie	+	-	0,249	1,362	0,062
Japon	+	+	0,166	1,398	0,070

Le deuxième groupe de cette étude, ceux ayant un fort contrôle de l'incertitude et une forte distance hiérarchique ne présente aucune relation nous permettant de déceler une tendance entre nos deux variables. Les résultats sont donc non significatifs mais en plus, les signes des relations ne correspondent pas à ceux attendus.

Pour ce qui est des pays n'ayant qu'une seule dimension culturelle cohérente avec nos hypothèses, il n'y a que dans les institutions de l'Allemagne/Autriche où nous retrouvons une corrélation positive et significative. Nous pouvons expliquer ce résultat en affirmant que, pour ce pays, la faible distance hiérarchique a plus d'impact sur la performance sociale que le fort contrôle de l'incertitude.

Concernant l'analyse de la performance économique, plus de résultats significatifs ont été enregistrés. En effet, quatre pays démontrent une corrélation entre ce type d'organisation du travail et la performance économique. Comme l'indique le tableau 4.62, deux pays du premier groupe soit le Canada et la Scandinavie/Pays-Bas obtiennent un seuil de significativité inférieur à 10%. Les résultats des trois autres pays de ce groupe, les États-Unis, la Grande-Bretagne/Irlande et la Suisse, quant à eux, ne démontrent aucune relation entre nos deux variables.

Tout comme dans l'analyse de la performance sociale, les résultats des pays du deuxième groupe[77] ne font état d'aucune relation significative, ce qui dénote que pour

[77] La France/Belgique, l'Espagne/Portugal, l'Italie et le Japon.

ces pays, l'influence de ce type de pratique de gestion des ressources humaines n'influence en rien la performance économique des institutions bancaires étudiées.

Tableau 4.62 Postes de niveau similaire et performance économique

Pays	DH	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	0,729	2,268*	0,507
États-Unis	-	-	0,026	0,342	0,002
Allemagne/Autriche	-	+	0,604	3,210***	0,222
France/Belgique	+	+	-0,108	-0,501	0,010
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	0,265	1,845*	0,094
Espagne/Portugal	+	+	0,208	0,753	0,059
Grande-Bretagne/Irlande	-	-	0,074	0,418	0,008
Italie	+	+	-0,139	-0,679	0,028
Suisse	-	-	-0,022	-0,097	0,000
Asie	+	-	0,301	1,813*	0,105
Japon	+	+	0,094	0,619	0,015

Du côté des pays du troisième groupe, deux pays affichent des résultats significatifs et positifs soient l'Allemagne/Autriche et l'Asie. Dans ces deux pays, une des deux dimensions culturelles prend le pas sur l'autre afin de donner des relations positives. Ainsi, pour l'Allemagne/Autriche c'est la faible distance hiérarchique qui l'emporte sur le fort contrôle de l'incertitude alors que pour l'Asie, il s'agit du faible contrôle de l'incertitude qui a le plus d'influence sur la relation au détriment de la forte distance hiérarchique.

Finalement, l'analyse de la performance financière dévoile que seulement trois des onze pays étudiés possèdent une relation significative. Comme l'indique le tableau 4.63, le Canada, l'Allemagne/Autriche et la Scandinavie/Pays-Bas sont les seuls pouvant démontrer une relation entre cette pratique de gestion et la performance financière des firmes. Aucun des résultats des autres pays étudiés n'affiche des corrélations entre nos deux variables. De plus, les signes des relations observées ne correspondent pas toujours à nos attentes.

Tableau 4.63 Postes de niveau similaire et performance financière

Pays	DH	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	1,200	2,387*	0,533
États-Unis	-	-	0,041	0,381	0,002
Allemagne/Autriche	-	+	0,447	2,232**	0,122
France/Belgique	+	+	-0,027	-0,120	0,001
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	0,258	1,744*	0,084
Espagne/Portugal	+	+	0,193	0,709	0,053
Grande-Bretagne/Irlande	-	-	0,081	0,467	0,009
Italie	+	+	-0,087	-0,400	0,010
Suisse	-	-	0,074	0,295	0,003
Asie	+	-	0,235	1,320	0,059
Japon	+	+	0,224	1,251	0,057

Ainsi, en ce qui concerne cette quatrième question portant sur l'organisation du travail, c'est-à-dire est-ce que le fait de mettre en place un système de gestion permettant aux employés d'évoluer sur différents postes de même niveau au sein de la même l'entreprise, permet d'augmenter la performance de l'organisation? Les résultats sont plutôt décevants, bien que pour certains pays, notamment le Canada, cette pratique semble donner d'excellents résultats. Mais pour la plupart des pays de notre étude, il ne semble pas y avoir de relation constante pour les trois types de performance.

L'analyse descriptive de cette question ne nous permet pas de déceler une tendance qui pourrait indiquer que cette pratique de gestion est utilisée par certaines banques et non par d'autres. La répartition des réponses nous indique plutôt que c'est une pratique assez courante mais qu'elle n'est pas corrélée avec la performance organisationnelle.

La dernière question de notre sondage se rapportant à l'organisation du travail touche les pratiques visant à inciter les employés à œuvrer sur des postes de niveaux supérieurs. Encore une fois, nos pays sont divisés en trois groupes, les mêmes que pour les quatre questions précédentes. Les résultats obtenus sont par contre beaucoup plus intéressants que ceux de la quatrième question.

Lors de l'analyse de la performance sociale, tous les pays du premier groupe[78], c'est-à-dire les pays ayant un faible contrôle de l'incertitude et une faible distance hiérarchique, affichent des résultats positifs et significatifs (voir tableau 4.64). Cela veut dire que le fait de faire œuvrer régulièrement des employés sur des postes de niveau supérieur contribue largement à faire augmenter la performance sociale des institutions bancaires de ces pays.

Tableau 4.64 Postes de niveau supérieur et performance sociale

Pays	DH	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	1,727	5,213***	0,845
États-Unis	-	-	0,273	1,954*	0,061
Allemagne/Autriche	-	+	0,113	0,872	0,021
France/Belgique	+	+	0,028	0,183	0,001
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	0,641	5,520***	0,480
Espagne/Portugal	+	+	0,152	0,608	0,039
Grande-Bretagne/Irlande	-	-	0,483	2,994***	0,280
Italie	+	+	0,135	0,644	0,025
Suisse	-	-	0,544	3,975***	0,378
Asie	+	-	0,298	1,574	0,081
Japon	+	+	-0,314	-2,579**	0,204

Dans les autres pays, seul le Japon obtient une relation négative et significative ce qui est cohérent avec nos hypothèses de départ puisque ce pays possède un fort contrôle de l'incertitude et une forte distance hiérarchique. Les autres pays étudiés lors de notre enquête ne démontrent aucune relation entre les deux variables observées.

Du côté de la performance économique, les résultats sont tout aussi intéressants en ce qui a trait aux pays du premier groupe (voir tableau 4.65). En effet, quatre des cinq pays affichent des relations positives et significatives ce qui est conforme avec nos deux hypothèses. Seul les États-Unis n'obtiennent pas le seuil de significativité de 10%.

[78] Le Canada, les États-Unis, la Scandinavie/Pays-Bas, la Grande-Bretagne/Irlande et la Suisse.

Tableau 4.65 Postes de niveau supérieur et performance économique

Pays	DH	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	0,997	2,258*	0,505
États-Unis	-	-	0,011	0,140	0,000
Allemagne/Autriche	-	+	0,172	1,091	0,032
France/Belgique	+	+	-0,122	-0,676	0,017
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	0,622	5,288***	0,459
Espagne/Portugal	+	+	0,145	0,509	0,028
Grande-Bretagne/Irlande	-	-	0,524	3,275***	0,318
Italie	+	+	0,105	0,533	0,017
Suisse	-	-	0,446	3,182***	0,280
Asie	+	-	0,307	1,766*	0,100
Japon	+	+	-0,045	-0,027	0,000

Aucun pays du deuxième groupe ne présente de relation significative ce qui démontre que dans ce cas, ce type de pratique n'a pas d'influence sur la performance économique des institutions bancaires situées dans les pays ayant un fort contrôle de l'incertitude et une forte distance hiérarchique. Par contre, en ce qui concerne les pays du troisième groupe, l'Asie affiche une relation positive et significative nous indiquant que le faible contrôle de l'incertitude, pour ce pays, a plus d'impact sur la performance économique que la forte distance hiérarchique.

L'analyse de la performance financière relativement à la question portant sur l'utilisation d'employés à des postes supérieurs révèle que pour les pays ayant un faible contrôle de l'incertitude et une faible distance hiérarchique, la performance financière est augmentée lorsque l'on utilise ce genre de pratique de gestion. En effet, comme l'indique le tableau 4.66, nous constatons que quatre des cinq pays de ce groupe obtiennent des résultats significatifs, à l'exception des États-Unis.

Aucun des autres pays étudiés ne présentent des relations entre les deux variables analysées. Il est donc pertinent d'affirmer que, dans le cas de la performance financière, l'impact sur cette performance n'est significatif que pour les pays du premier groupe et qu'il n'y a pas d'effet sur les deux autres. Lors de l'analyse des trois types de performance nous constatons que les pays du premier groupe réagissent très bien au fait de faire œuvrer les employés sur des postes de niveaux supérieurs alors que pour les autres pays, cet impact est plutôt limité.

Tableau 4.66 Postes de niveau supérieur et performance financière

Pays	DH	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	1,584	2,208*	0,494
États-Unis	-	-	0,082	0,778	0,010
Allemagne/Autriche	-	+	0,139	0,876	0,021
France/Belgique	+	+	-0,172	-0,948	0,032
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	0,702	6,426***	0,556
Espagne/Portugal	+	+	0,130	0,466	0,024
Grande-Bretagne/Irlande	-	-	0,486	2,989***	0,280
Italie	+	+	0,155	0,749	0,034
Suisse	-	-	0,547	3,647***	0,338
Asie	+	-	0,298	1,628	0,087
Japon	+	+	0,173	0,854	0,027

4.7.1 Ce que les gestionnaires internationaux pensent de l'organisation du travail…

Encore une fois, nos dirigeants ont une opinion à propos de l'organisation du travail. En effet, ils mentionnent que c'est de plus en plus dans la culture des banques de mettre en place des équipes de travail ou des groupes d'amélioration. Par contre, certains ont affirmé que ce n'est pas le cas dans tous les pays.

Ainsi, en Amérique Latine, contrairement à l'Amérique du Nord, la participation et le travail en équipe ne sont pas aussi bien vus qu'au Canada. Un des gestionnaires a affirmé qu'il avait l'impression que les employés, dans ces pays, ne se sentent pas aptes à travailler de cette façon. Il a l'impression qu'ils ne veulent pas prendre de décision se contentant d'exécuter les ordres des supérieurs. Ce gestionnaire vient de vivre son premier choc culturel en Amérique du Sud.

4.7.2 Résumé concernant l'organisation du travail

Nous avons été en mesure de constater lors de l'analyse de ces cinq questions de notre sondage que l'organisation du travail a un impact certain dans les institutions bancaires des pays possédant un faible contrôle de l'incertitude et une faible distance hiérarchique. Par contre, les différentes pratiques n'ont pas toutes le même impact. Trois façons d'organiser le travail, sur les cinq étudiées, ont donné des résultats très intéressants. L'implication des employés dans des équipes de travail, la consultation des employés ainsi que le fait de faire œuvrer les employés occasionnellement à des postes supérieurs démontrent des relations très significatives. Par contre, faire œuvrer

des employés à des postes de niveau similaire et faire de la résolution de problèmes à l'aide d'équipe de projet ne donne que peu de résultats significatifs. Mais les pays du premier groupe démontrent tout de même de belles relations.

Nous sommes donc en mesure d'affirmer, que nos deux hypothèses de recherches que nous avons énoncées en fonction de l'organisation du travail, sont confirmées. En effet, les pays répondants à ces deux dimensions culturelles, faible contrôle de l'incertitude et faible distance hiérarchique, voient la performance organisationnelle augmenter lorsque des pratiques innovatrices d'organisation du travail sont mises en place. Par contre, lorsque les pays ont des dimensions culturelles contraires à celles de nos hypothèses, il n'y a pas d'effets négatifs sur la performance, comme nous avions pu l'observer lors de l'analyse des autres pratiques de gestion des ressources humaines.

4.8 Le partage de l'information (La communication)

Dans cette section nous analysons l'influence de la communication sur la performance organisationnelle. Dans notre sondage, nous avons élaboré quatre questions visant à connaître l'implantation des pratiques de communication dans les institutions bancaires faisant l'objet de notre étude. Nous avons voulu connaître le degré d'implantation des pratiques de communication portant sur les décisions stratégiques, les informations financières, les informations sur les nouveaux produits et les informations concernant la concurrence.

Suite à cela, nous avons formulés deux hypothèses de recherche traitant du partage de l'information. Selon les différents auteurs, la communication est plus utilisée dans les pays où la distance hiérarchique est faible et où le contrôle de l'incertitude est élevé. Voici ces deux hypothèses :

Hypothèse 7.1 : Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé, le recours à des activités de communication, augmente la performance de la firme.

Hypothèse 7.2 : Dans les pays où la distance hiérarchique est faible, le recours à des activités de communication augmente la performance de la firme.

Ainsi, nous avons séparé nos onze pays en trois groupes distincts. Le premier groupe correspond aux pays qui ont les deux dimensions culturelles en harmonie avec nos deux hypothèses de recherche soit un fort contrôle de l'incertitude et une faible distance hiérarchique. Dans ce groupe nous retrouvons uniquement l'Allemagne/Autriche. Le second groupe, est composé de l'Asie et possède comme dimensions culturelles un faible contrôle de l'incertitude et une grande distance hiérarchique. Le reste des pays compose le troisième groupe.

Nous pouvons donc faire l'analyse de la première question portant sur la diffusion de l'information stratégique aux employés. Dans un premier temps, l'analyse de la performance sociale indique que seulement trois pays affichent une relation significative, comme nous le constatons à la lecture du tableau 4.67.

Tableau 4.67 Information stratégique et performance sociale

Pays	DH	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	-0,533	-0,478	0,044
États-Unis	-	-	0,191	1,343	0,029
Allemagne/Autriche	-	+	0,368	3,717***	0,277
France/Belgique	+	+	-0,012	-0,063	0,000
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	0,173	0,736	0,016
Espagne/Portugal	+	+	0,099	0,375	0,015
Grande-Bretagne/Irlande	-	-	-0,011	-0,047	0,000
Italie	+	+	0,240	0,757	0,035
Suisse	-	-	0,412	1,995*	0,133
Asie	+	-	-0,676	-5,465***	0,516
Japon	+	+	0,104	0,779	0,023

Ainsi, comme nous pouvons le voir, l'Allemagne/Autriche, le pays du premier groupe qui possède un fort contrôle de l'incertitude et une faible distance hiérarchique présente une relation positive. Cette relation signifie que dans ce pays, lorsque les institutions bancaires démontrent une certaine transparence en informant les employés des décisions stratégiques de la firme la performance sociale augmente.

En ce qui concerne l'Asie, le pays du deuxième groupe, nous observons une corrélation négative nous signifiant que l'utilisation d'une telle pratique, dans les institutions bancaires sondées, contribue à faire diminuer le niveau de performance sociale. Cette constatation est cohérente avec nos deux hypothèses de départ.

Finalement, pour les neuf autres pays, un seul d'entre eux présente une relation significative et négative. Le résultat de la Suisse démontre une relation positive. Ainsi la faible distance hiérarchique a plus d'impact que le faible contrôle de l'incertitude du moins dans ce cas précis. Les autres pays de ce troisième groupe ne présentent aucune relation significative.

Les relations sont nettement plus significatives lorsque l'on parle de l'analyse de la performance économique. En effet, cinq pays affichent des relations significatives comme nous le constatons en observant le tableau 4.68. En effet, l'Allemagne/Autriche, seul pays possédant les deux dimensions culturelles requises par nos hypothèses, affiche une relation positive comme nous nous y attendions.

Tableau 4.68 Information stratégique et performance économique

Pays	DH	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	1,008	1,395	0,280
États-Unis	-	-	0,143	1,798*	0,050
Allemagne/Autriche	-	+	0,503	4,378***	0,347
France/Belgique	+	+	-0,262	-1,217	0,052
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	0,168	0,717	0,015
Espagne/Portugal	+	+	0,134	0,445	0,022
Grande-Bretagne/Irlande	-	-	-0,041	-0,178	0,001
Italie	+	+	0,208	0,696	0,029
Suisse	-	-	0,363	1,827*	0,114
Asie	+	-	-0,590	-4,852***	0,457
Japon	+	+	0,309	1,966*	0,129

En ce qui concerne l'Asie, le pays ayant les dimensions culturelles contraires aux deux hypothèses de départ, la relation est négative et significative nous indiquant que dans ces pays, l'utilisation d'une telle pratique de communication entraîne une baisse de la performance économique.

Du côté des pays du troisième groupe, trois d'entre eux révèlent des relations significatives. Les États-Unis et la Suisse, deux pays ayant un faible contrôle de l'incertitude et une faible distance hiérarchique, affichent des relations positives démontrant que la faible distance hiérarchique, dans le cas de ces deux pays, a plus d'influence que le faible contrôle de l'incertitude. Pour ce qui est du Japon, la relation est également positive ce qui nous porte à croire que le fort contrôle de l'incertitude a

plus d'influence que la forte distance hiérarchique enregistrée dans ce pays.

En dernier lieu, l'analyse de la performance financière dévoile des résultats qui ressemblent à ceux de la performance sociale (voir tableau 4.69). En effet, les trois mêmes pays révèlent des résultats similaires à ceux obtenus dans cette analyse. Les explications demeurent les mêmes que celles de l'analyse de la performance sociale.

Tableau 4.69 Information stratégique et performance financière

Pays	DH	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	1,508	1,267	0,243
États-Unis	-	-	0,042	0,390	0,002
Allemagne/Autriche	-	+	0,490	4,203***	0,329
France/Belgique	+	+	-0,273	-1,249	0,055
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	0,142	0,589	0,010
Espagne/Portugal	+	+	0,143	0,490	0,026
Grande-Bretagne/Irlande	-	-	0,063	0,282	0,003
Italie	+	+	0,230	0,729	0,032
Suisse	-	-	0,499	2,328**	0,172
Asie	+	-	-0,658	-5,510***	0,520
Japon	+	+	0,277	1,414	0,071

Ainsi, l'analyse de la performance organisationnelle en fonction de la diffusion des décisions stratégiques semble avoir un impact sur les pays ayant les dimensions culturelles en conformité avec nos hypothèses de recherche (Allemagne/Autriche), tout comme pour les pays qui possèdent les dimensions contraires à ces mêmes hypothèses (Asie). En ce qui concerne les autres, il ne semble pas y avoir de relation marquée pour les pays qui ne possèdent qu'une seule des deux dimensions culturelles, une dimension semblant annuler les effets de l'autre.

L'analyse de la performance organisationnelle en ce qui concerne la divulgation des informations financières aux employés ne nous paraît pas aussi concluante que dans le cas de la première question. Comme il nous est possible de le constater à la lecture du tableau 4.70, portant sur la performance sociale, deux pays seulement présentent des résultats significatifs soit le Canada et les États-Unis. Dans les deux cas, ces pays présentent un faible contrôle de l'incertitude et une faible distance hiérarchique. Les résultats étant positifs, il nous est permis de croire, en fonction de nos hypothèses de recherche, que la faible distance hiérarchique a plus d'impact sur la performance sociale que le faible contrôle de l'incertitude, du moins, en ce qui concerne ces deux

pays d'Amérique du Nord.

Tableau 4.70 Information financière et performance sociale

Pays	DH	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	1,755	3,303**	0,686
États-Unis	-	-	0,282	2,251**	0,079
Allemagne/Autriche	-	+	0,135	0,941	0,024
France/Belgique	+	+	-0,226	-1,468	0,074
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	0,017	0,080	0,000
Espagne/Portugal	+	+	-0,012	-0,054	0,000
Grande-Bretagne/Irlande	-	-	0,367	1,431	0,082
Italie	+	+	0,355	1,148	0,076
Suisse	-	-	-0,031	-0,142	0,001
Asie	+	-	0,230	1,145	0,045
Japon	+	+	0,146	1,357	0,066

Pour les autres pays de notre étude, aucun résultat significatif n'a pu être enregistré. De plus, le sens des relations observées ne démontre aucune cohérence nous permettant de dégager des conclusions. Il faut donc être prudent avant d'affirmer que nos hypothèses peuvent, ou ne peuvent pas, être confirmées.

Lorsque nous analysons les résultats de la performance économique, reliés à cette question, nous observons à nouveau que peu de pays affichent des relations significatives. Comme l'indique le tableau 4.71, seul les résultats du Canada et de la France/Belgique indiquent de tels relations. Dans le premier cas, elle est positive alors que dans le second, elle est négative. Par contre, il est difficile, comme dans le cas de la performance sociale de tirer des conclusions puisque aucun des autres pays, dont notamment ceux des deux premiers groupes, ne présentent des résultats nous permettant de valider ou d'invalider nos hypothèses de recherche puisqu'il n'y a pas de relations significatives.

Tableau 4.71 Information financière et performance économique

Pays	DH	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	1,206	2,632**	0,581
États-Unis	-	-	0,033	0,432	0,003
Allemagne/Autriche	-	+	0,216	1,242	0,041
France/Belgique	+	+	-0,336	-1,851*	0,113
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	0,049	0,233	0,002
Espagne/Portugal	+	+	-0,029	-0,123	0,002
Grande-Bretagne/Irlande	-	-	0,150	0,554	0,013
Italie	+	+	0,344	1,183	0,080
Suisse	-	-	-0,094	-0,452	0,008
Asie	+	-	0,289	1,584	0,082
Japon	+	+	0,076	0,554	0,012

Les résultats obtenus pour l'analyse de la performance financière sont en tout points similaires avec ceux de l'analyse économique (tableau 4.72). Ainsi, il nous est donc impossible de pouvoir généraliser des résultats, ou des tendances, à partir de ceux-ci. Le fait que les pays des deux premiers groupes ne nous permettent pas de tirer des conclusions, qui nous aideraient à comprendre les relations des pays du troisième groupe, fait en sorte qu'il devient difficile, voire impossible, d'expliquer les phénomènes observés.

Tableau 4.72 Information financière et performance financière

Pays	DH	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	1,986	2,796**	0,610
États-Unis	-	-	0,081	0,809	0,011
Allemagne/Autriche	-	+	0,134	0,763	0,016
France/Belgique	+	+	-0,326	-1,757*	0,103
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	0,051	0,236	0,002
Espagne/Portugal	+	+	-0,002	-0,011	0,000
Grande-Bretagne/Irlande	-	-	0,324	1,243	0,063
Italie	+	+	0,420	1,394	0,108
Suisse	-	-	-0,051	-0,221	0,002
Asie	+	-	0,252	1,301	0,057
Japon	+	+	0,228	1,417	0,072

Ainsi, la question portant sur la divulgation des informations financières ne nous permet pas de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses de recherche, ce qui ne signifie pas que ces hypothèses ne peuvent être confirmées par les autres résultats obtenus par le biais de nos questions portant sur la communication dans les institutions bancaires.

La troisième question traitant de la communication au sein des institutions bancaires porte sur l'information aux employés sur les nouveaux produits offerts par la firme. Les premiers résultats, soit ceux portant sur la performance sociale ne donnent pas beaucoup de résultats significatifs. Comme nous pouvons le voir à la lecture du tableau 4.73, deux pays seulement montrent des relations significatives c'est-à-dire le Canada et l'Allemagne/Autriche. Les deux pays affichent une relation positive ce qui, dans le cas de l'Allemagne/Autriche, est cohérent avec nos hypothèses de départ. Tous les autres pays ne démontrant aucune relation nous permettant de constater une relation entre ce type de pratique de gestion et la performance sociale.

Tableau 4.73 Nouveaux produits et performance sociale

Pays	DH	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	1,052	20,781***	0,989
États-Unis	-	-	0,148	0,867	0,012
Allemagne/Autriche	-	+	0,359	3,716***	0,277
France/Belgique	+	+	0,213	1,242	0,054
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	-0,216	-0,566	0,010
Espagne/Portugal	+	+	-0,246	-0,636	0,043
Grande-Bretagne/Irlande	-	-	0,086	0,408	0,007
Italie	+	+	-0,189	-0,747	0,034
Suisse	-	-	0,120	0,293	0,003
Asie	+	-	-0,212	-1,023	0,036
Japon	+	+	0,222	1,633	0,093

Dans le cas de la performance économique, l'Allemagne/Autriche démontre toujours une corrélation positive, mais cette fois, le Japon remplace le Canada et devient l'autre pays présentant une relation positive (voir tableau 4.74). Ainsi, tous les autres pays sont dans la situation où aucune relation significative n'est relevée. Doit-on penser qu'à l'exception d'un ou deux pays cette relation que nous recherchons entre l'information concernant les nouveaux produits et la performance organisationnelle n'existe pas? Avant d'analyser les statistiques descriptives en lien avec cette question il convient d'observer l'analyse de la performance financière.

Tableau 4.74 Nouveaux produits et performance économique

Pays	DH	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	0,508	1,877	0,413
États-Unis	-	-	-0,112	-1,178	0,022
Allemagne/Autriche	-	+	0,490	4,369***	0,386
France/Belgique	+	+	0,317	1,558	0,082
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	-0,268	-0,711	0,015
Espagne/Portugal	+	+	-0,238	-0,539	0,031
Grande-Bretagne/Irlande	-	-	0,122	0,568	0,014
Italie	+	+	-0,190	-0,797	0,038
Suisse	-	-	0,053	0,135	0,001
Asie	+	-	-0,180	-0,932	0,030
Japon	+	+	0,321	1,938*	0,126

L'analyse de la performance financière ne nous donne pas beaucoup plus d'information que les deux autres analyses, comme nous pouvons le constater à la lecture du tableau 4.75. Ainsi, à l'exception de l'Allemagne/Autriche et du Japon, comme c'était le cas dans l'analyse précédente, les autres pays n'affichent pas la moindre relation significative.

Tableau 4.75 Nouveaux produits et performance financière

Pays	DH	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	0,865	2,080*	0,464
États-Unis	-	-	-0,087	-0,674	0,007
Allemagne/Autriche	-	+	0,477	4,187***	0,328
France/Belgique	+	+	0,269	1,286	0,058
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	-0,238	-0,615	0,011
Espagne/Portugal	+	+	-0,324	-0,763	0,061
Grande-Bretagne/Irlande	-	-	0,115	0,541	0,013
Italie	+	+	-0,148	-0,586	0,021
Suisse	-	-	0,006	0,014	0,000
Asie	+	-	-0,172	-0,852	0,025
Japon	+	+	0,453	2,322**	0,172

L'analyse descriptive nous révèle la raison pour laquelle très peu de relations sont significatives en ce qui concerne cette question de notre sondage. Nous pouvons donc constater, en effectuant ce type d'analyse, que la majorité des institutions bancaires étudiées lors de notre enquête procèdent à une information systématique, auprès des employés, sur les nouveau produits offerts par l'entreprise. Ainsi, autant les banques performantes que les autres informent leurs employés quant aux nouveau produits.

Les moyennes obtenues pour l'analyse de chacun des pays sont relativement élevées ce qui démontre notre affirmation. Cette moyenne se situant entre 6,2 et 9,1 sur une possibilité de 10 et ce, en ayant très peu de variance entre les institutions d'un même pays.

La dernière question portant sur la communication, veut savoir si les institutions bancaires informent leurs employés sur ce que fait la concurrence.

L'analyse des résultats de la performance sociale ne nous révèle que deux pays ayant des relations significatives, soit le Canada et l'Asie (voir tableau 4.76). Le Canada de son côté obtient une relation positive, ce qui signifie que la présence d'une telle pratique entraîne une augmentation de la performance sociale, alors que l'Asie obtient une relation négative nous indiquant que l'utilisation de cette pratique de communication réduit la performance sociale des institutions bancaires situées dans ces pays. Dans le cas de l'Asie, ce résultat est en conformité avec nos hypothèses de départ voulant que la relation soit négative.

Tableau 4.76 Information sur la concurrence et performance sociale

Pays	DH	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	1,205	4,770***	0,820
États-Unis	-	-	0,043	0,271	0,001
Allemagne/Autriche	-	+	0,041	0,299	0,002
France/Belgique	+	+	0,007	0,037	0,000
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	0,144	0,600	0,011
Espagne/Portugal	+	+	0,285	1,010	0,102
Grande-Bretagne/Irlande	-	-	-0,056	-0,202	0,002
Italie	+	+	-0,105	-0,375	0,009
Suisse	-	-	-0,336	-1,171	0,050
Asie	+	-	-0,419	2,034*	0,129
Japon	+	+	0,226	1,483	0,078

En ce qui concerne tous les autres pays étudiés, les résultats sont non significatifs ce qui laisse supposer qu'il n'y a pas de relation entre les deux variables observées.

L'analyse économique de cette question donne sensiblement les mêmes résultats que pour l'analyse précédente comme l'indique le tableau 4.77, si ce n'est que les États-Unis affichent des résultats significatifs.

Tableau 4.77 Information sur la concurrence et performance économique

Pays	DH	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	0,664	2,010	0,447
États-Unis	-	-	-0,147	-1,705*	0,046
Allemagne/Autriche	-	+	0,205	1,242	0,041
France/Belgique	+	+	-0,133	-0,569	0,012
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	0,027	0,111	0,000
Espagne/Portugal	+	+	0,150	0,449	0,022
Grande-Bretagne/Irlande	-	-	-0,045	-0,158	0,001
Italie	+	+	-0,167	-0,640	0,025
Suisse	-	-	-0,381	-1,410	0,071
Asie	+	-	-0,436	-2,327**	0,162
Japon	+	+	0,297	1,577	0,087

En ce qui a trait à l'analyse financière, l'Asie présente toujours une relation significative alors que cette fois ci, c'est la Suisse qui affiche une relation significative et négative, nous indiquant qu'une telle pratique de gestion entraîne une baisse de la performance financière dans les institutions bancaires de ce pays (voir tableau 4.78). En ce qui a trait aux autres pays de notre étude, aucune relation n'est décelée.

Tableau 4.78 Information sur la concurrence et performance financière

Pays	DH	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	1,033	1,897	0,419
États-Unis	-	-	-0,028	-0,238	0,001
Allemagne/Autriche	-	+	0,054	0,322	0,003
France/Belgique	+	+	-0,160	-0,673	0,016
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	0,074	0,302	0,003
Espagne/Portugal	+	+	0,231	0,723	0,055
Grande-Bretagne/Irlande	-	-	-0,036	-0,127	0,001
Italie	+	+	-0,044	-0,160	0,002
Suisse	-	-	-0,508	-1,711*	0,101
Asie	+	-	-0,429	-2,167**	0,144
Japon	+	+	0,087	0,367	0,005

Ainsi, cette quatrième question de notre sondage nous permet de dire que dans le cas de l'Asie, c'est-à-dire des pays du deuxième groupe, il semble y avoir une relation entre l'utilisation de cette pratique de gestion et la performance organisationnelle. Cette relation est négative. Par contre, nos hypothèses ne peuvent être confirmées puisque le pays du premier groupe ne semble pas réagir favorablement à ce genre de pratique de communication.

4.8.1 Ce que les gestionnaires internationaux pensent de la communication…

Les gestionnaires interrogés ne voient pas de différences notables entre les pays en ce qui a trait à la communication. Ainsi, la plupart du temps, les activités de communications sont relativement similaires entre les pays où ils ont travaillé. La diffusion de l'information est semblable d'un pays à l'autre.

Pour eux, l'information est essentielle au fonctionnement de la banque et quelle que soit la culture, cette information doit circuler. Un seul d'entre eux a mentionné qu'il y avait certaines différences entre les pays et que la communication peut varier d'un endroit à l'autre, mais que les règles du secteur bancaire font en sorte qu'il y a, au niveau des communications, une certaine homogénéité.

4.8.2 Résumé concernant la communication

En ce qui concerne l'ensemble des questions portant sur la communication, seul la question traitant de la divulgation de l'information sur les décisions stratégiques nous permet d'observer une relation en lien avec la performance organisationnelle. Malheureusement, les trois autres questions de cette section ne nous permettent pas de valider nos hypothèses de recherche. Nous pouvons donc dire que nos hypothèses se trouvent à être validées partiellement puisque la première question valide ces deux hypothèses. En ce qui concerne la quatrième question, l'analyse de l'Asie, qui présente des dimensions culturelles inverses à nos hypothèses, donne des résultats significatifs, mais l'Allemagne/Autriche qui devrait présenter des résultats significatifs puisque ses dimensions culturelles sont identiques à nos hypothèses ne confirme rien.

4.9 La sécurité d'emploi

Dans cette dernière section, nous allons traiter de la sécurité d'emploi au sein des institutions bancaires analysées. Selon la théorie, des mesures assurant la sécurité d'emploi seraient plus fréquentes dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé et où le niveau de masculinité est faible. De cette façon, nous avons séparé nos pays en trois groupes distincts soit les pays ayant un contrôle élevé de l'incertitude et un faible niveau de masculinité. Dans ce groupe nous retrouvons la France/Belgique et l'Espagne/Portugal. Dans le deuxième groupe, les pays ayant un faible contrôle

de l'incertitude et un fort niveau de masculinité, nous retrouvons les États-Unis, la Grande-Bretagne/Irlande et la Suisse. Dans le dernier groupe, nous retrouvons les autres pays qui possèdent une des deux dimensions culturelles recherchées.

Nous avons donc élaboré nos deux hypothèses de recherche se rapportant à la seule question de notre sondage concernant la sécurité d'emploi. Voici ces hypothèses :

Hypothèse 8.1 : Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé, des mesures assurant la sécurité d'emploi augmente la performance de la firme.

Hypothèse 8.2 : Dans les pays où la masculinité est faible, des mesures assurant la sécurité d'emploi augmente la performance de la firme.

Ainsi, nous voulions savoir si le fait de protéger les emplois des travailleurs en dépit des changements prévisibles est une activité implantée dans les institutions bancaires. Les résultats obtenus dans le cadre de la performance sociale sont particulièrement intéressants comme nous pouvons le constater à la lecture du tableau 4.79.

Tableau 4.79 Protection des emplois et performance sociale

Pays	MASC	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	-0,991	-1,751	0,380
États-Unis	+	-	0,212	1,382	0,030
Allemagne/Autriche	+	+	0,238	1,502	0,059
France/Belgique	-	+	0,387	3,243***	0,280
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	0,545	2,339**	0,142
Espagne/Portugal	-	+	0,556	3,045**	0,507
Grande-Bretagne/Irlande	+	-	-0,469	-2,801***	0,254
Italie	+	+	-0,046	-0,146	0,001
Suisse	+	-	-0,528	-3,981***	0,379
Asie	-	-	0,296	1,372	0,063
Japon	+	+	0,064	0,546	0,011

L'analyse de cinq des onze pays analysés démontre des résultats significatifs. Les deux pays constituant le premier groupe, la France/Belgique et l'Espagne/Portugal affichent des relations significatives et positives en conformité avec nos deux hypothèses de recherche. Dans le deuxième groupe, deux des trois pays révèlent une relation significative et négative démontrant que de telles pratiques de gestion entraînent une réduction de la performance sociale. Finalement, seule la Scandinavie/Pays-Bas affiche une corrélation significative et positive parmi les pays

du troisième groupe. Le sens de cette relation nous porte à croire que le faible niveau de masculinité, pour ces pays, a plus d'impact que le faible contrôle de l'incertitude.

Les résultats concernant l'analyse de la performance économique nous donne des résultats assez similaires à ceux obtenus lors de l'analyse de la performance sociale, comme nous pouvons le voir en observant le tableau 4.80.

Tableau 4.80 Protection des emplois et performance économique

Pays	MASC	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	-0,355	-0,693	0,088
États-Unis	+	-	0,070	0,808	0,011
Allemagne/Autriche	+	+	0,368	1,935*	0,094
France/Belgique	-	+	0,472	3,316***	0,289
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	0,525	2,258**	0,134
Espagne/Portugal	-	+	0,636	3,121**	0,520
Grande-Bretagne/Irlande	+	-	-0,410	-2,305**	0,188
Italie	+	+	0,033	0,112	0,001
Suisse	+	-	-0,443	-3,289***	0,294
Asie	-	-	0,278	1,389	0,064
Japon	+	+	0,230	1,633	0,093

Ainsi, les cinq mêmes pays affichent des relations significatives. De plus, l'Allemagne/Autriche présente une relation positive et significative ce qui laisse croire que le fort contrôle de l'incertitude a plus d'impact, pour ce pays, que le fort niveau de masculinité.

Finalement, l'analyse de la performance financière nous donne les mêmes résultats que ceux que nous avions obtenus lors de l'analyse de la performance sociale, c'est-à-dire que les analyses de la France/Belgique, de la Scandinavie/Pays-Bas, de l'Espagne/Portugal, de la Grande-Bretagne/Irlande et de la Suisse montrent que des mesures visant la sécurité d'emploi dans ces pays ont une incidence sur la performance financière des institutions bancaires (Voir tableau 4.81).

Nous pouvons donc affirmer, en analysant ces trois types de performance, que nos deux hypothèses portant sur la sécurité d'emploi sont confirmées par les résultats que nous avons obtenus.

Tableau 4.81 Protection des emplois et performance financière

Pays	MASC	CI	ß	t	R^2
Canada	-	-	-0,755	-0,951	0,153
États-Unis	+	-	0,044	0,374	0,002
Allemagne/Autriche	+	+	0,262	1,345	0,048
France/Belgique	-	+	0,380	2,445**	0,181
Scandinavie/Pays-Bas	-	-	0,466	1,915*	0,100
Espagne/Portugal	-	+	0,684	3,900***	0,628
Grande-Bretagne/Irlande	+	-	-0,395	-2,233**	0,178
Italie	+	+	-0,060	-0,191	0,002
Suisse	+	-	-0,565	-4,026***	0,384
Asie	-	-	0,279	1,334	0,060
Japon	+	+	0,081	0,456	0,008

4.9.1 Ce que les gestionnaires internationaux pensent de la sécurité d'emploi…

La sécurité d'emploi, selon nos experts, représente une pratique de gestion des ressources humaines importante dans le domaine bancaire. Ils ont remarqué que dans certains pays, notamment l'Allemagne et la France, les employés tiennent beaucoup à ce concept alors qu'en Amérique du Nord et principalement aux États-Unis il est peu important. Ainsi, dans ce dernier pays il est naturel que le travaille dans une institution bancaire n'ait rien de sécuritaire et que seule la performance individuelle peut assurer un poste à long terme au sein de l'organisation.

4.10 Validation des hypothèses de recherche

Pour terminer ce chapitre, regardons un tableau synthèse des hypothèses mentionnant si ces dernières ont été acceptées ou rejetées.

Tableau 4.82 Tableau synoptique des tests d'hypothèses ayant trait à la performance organisationnelle

	DH	CI	MASC	IND
Rémunération incitative	1.1 : *vérifiée*	1.3 : *vérifiée* 1.4 : *vérifiée* 1.8 : *vérifiée* 1.10 : *vérifiée partiellement*	1.6 : *rejetée* 1.7 : *vérifiée* 1.9 : *vérifiée partiellement*	1.2 : *vérifiée* 1.5 : *vérifiée*
Formation		2.2 : *vérifiée* 2.4 : *rejetée*	2.1 : *vérifiée* 2.3 : *rejetée*	
Recrutement				3.1 : *vérifiée partiellement* 3.2 : *vérifiée*
Sélection				4.1 : *vérifiée*
Évaluation du rendement	5.3 : *vérifiée*	5.2 : *rejetée*	5.1 : *rejetée*	
Organisation du travail	6.2 : *vérifiée*	6.1 : *vérifiée*		
Communication	7.2 : *vérifiée partiellement*	7.1 : *vérifiée partiellement*		
Sécurité d'emploi		8.1 : *vérifiée*	8.2 : *vérifiée*	

La rémunération :

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

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

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

Hypothèse 1.4 : Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est faible, les

pratiques de rémunération basées sur la performance individuelle augmentent la performance organisationnelle. (Schuler et Rogovsky, 1998) vérifiée

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

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

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

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

Hypothèse 1.9 : Dans les pays où le niveau de masculinité est faible, les pratiques de rémunération comportant la mise en place d'un régime de retraite collectif augmentent la performance de la firme. (Schuler et Rogovsky, 1998; Dupriez et Simons, 2002) vérifiée partiellement

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

La formation :

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

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

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

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

Le recrutement :

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

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

La sélection :

Hypothèse 4.1 : Dans les pays où le degré d'individualisme est élevé, le recours à des pratiques de sélection structurées augmente la performance de la firme. (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003) vérifiée

L'évaluation du rendement :

Hypothèse 5.1 : Dans les pays où le niveau de masculinité est élevé, le recours à des programmes d'évaluation du rendement augmente la performance de la firme. (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003; Brown, 1996) rejetée

Hypothèse 5.2 : Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé, le recours à des programmes d'évaluation du rendement augmente la performance de la firme. (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003; Brown, 1996) rejetée

Hypothèse 5.3 : Dans les pays où la distance hiérarchique est élevé, le recours à des programmes d'évaluation uniquement basés sur l'évaluation par le supérieur augmente la performance de la firme. (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003; Brown, 1996) vérifiée

L'organisation du travail :

Hypothèse 6.1 : Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est faible, le recours à une organisation du travail non traditionnelle augmente la performance de la firme. (Hofstede, 1994; Newman et Nollen, 1996; Slocum et Lei, 1993) vérifiée

Hypothèse 6.2 : Dans les pays où la distance hiérarchique est faible, le recours à une organisation du travail non traditionnelle augmente la performance de la firme. (Hofstede, 1994; Newman et Nollen, 1996; Denison et Mishra, 1995; Laeger, 1986) vérifiée

La communication :

Hypothèse 7.1 : Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé, le recours à des activités de communication, augmente la performance de la firme. (Hofstede, 1994; Adler, 1994) vérifiée partiellement

Hypothèse 7.2 : Dans les pays où la distance hiérarchique est faible, le recours à des activités de communication augmente la performance de la firme. (Hofstede, 1994; Adler, 1994) vérifiée partiellement

La sécurité d'emploi :

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

Hypothèse 8.2 : Dans les pays où la masculinité est faible, des mesures assurant la sécurité d'emploi augmente la performance de la firme. (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003; Leager, 1986) vérifiée

4.11 Résumé du chapitre 4

Dans ce chapitre, nous avons effectué les analyses statistiques nous permettant de répondre à nos hypothèses de recherche. Les analyses se sont limitées à des régressions linéaires afin de connaître la relation entre nos variables indépendantes, les pratiques de gestion des ressources humaines et nos variables dépendantes c'est-à-dire la performance organisationnelle. Cette performance organisationnelle étant constituée de la performance sociale, économique et financière.

La plupart des analyses nous permettent d'aller dans le sens de nos hypothèses et ainsi confirmer ce que nous avons supposé au départ de notre travail de recherche. Ces suppositions étaient basées sur les études théoriques et empiriques que nous avons recensées lors de notre deuxième chapitre. Il est par contre évident, à la lumière de nos résultats, que certaines pratiques de gestion des ressources humaines, notamment les pratiques portant sur la rémunération incitative, ont plus d'impact que d'autres sur la performance organisationnelle, lorsqu'elles sont utilisées en harmonie avec la culture nationale.

CONCLUSION

Tous s'entendent pour affirmer que la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) représente un phénomène qui est fort complexe. Tel que discuté dans les premiers chapitres de cette thèse, la GSRH ne constitue pas une notion empreinte de neutralité. Bien au contraire, plusieurs courants théoriques cherchent à imposer leur vision de la GSRH (Arcand, 2000).

Beaucoup d'études en GSRH avaient comme toile de fond une des trois approches stratégiques (McMahan, Virick et Wright, 1999), sinon les trois. Lorsqu'il était question de l'approche de la contingence, la stratégie d'affaires était normalement au centre des préoccupations des chercheurs. Mais comme le mentionne la synthèse théorique de Wils, Labelle, Guérin et LeLouarn (1989), des facteurs autres que la stratégie d'affaires peuvent constituer un facteur de contingence dont notamment la culture nationale.

Dès lors, notre questionnement de recherche ne se limitait plus à débattre si la gestion des ressources humaines constituait un déterminant important de la performance organisationnelle. Il devenait alors intéressant de valider l'opposition entre l'approche universaliste et l'approche de contingence en prenant comme facteur de contingence, la culture nationale. De ce fait, est-ce que les pratiques de GRH ont le même effet sur la performance organisationnelle et ce, quel que soit le pays dans lequel nous nous trouvons? Les recherches en gestion, notamment en gestion des ressources humaines, sur le sujet se font plutôt rare. En effet, très peu d'études ont été consacrées à la relation entre la GRH, la performance organisationnelle et la culture nationale. Le débat est relativement jeune et nous n'en sommes donc qu'aux débuts de ce type d'étude. Nous avons donc tenté d'apporter notre contribution.

Il convient donc de ce poser la question suivante : avons-nous fait avancer cet important débat théorique?

Dans ce travail, nous avons divisé les pratiques de gestion des ressources humaines en huit groupes distincts[79] correspondant aux pratiques répertoriées dans diverses études (Betcherman, Leckie et Verma, 1994; Betcherman, McMullen, Leckie et Caron, 1994; Pfeffer et Veiga, 1999; Arcand, 2000).

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

Premièrement, en ce qui concerne la rémunération incluant une participation aux bénéfices, trois hypothèses se rapportaient à ce concept. Nous voulions savoir si la distance hiérarchique, le degré d'individualisme et le contrôle de l'incertitude avaient un impact sur la relation entre ce type de pratiques de rémunération et la performance organisationnelle[80]. Pour les fins de notre recherche, les pratiques de rémunération incluant une participation aux bénéfices sont composées du partage des gains de performance; du partage d'une partie des profits; du partage de l'actionnariat et des pratiques d'achat d'option d'actions.

Il a donc été démontré dans cette section de la recherche que dépendamment de la culture nationale, mesurée à l'aide des dimensions de Hofstede, il s'agit de la distance hiérarchique, du degré d'individualisme et du contrôle de l'incertitude, l'utilisation de telles pratiques avaient une influence marquée sur la performance organisationnelle.

Nous avons constaté que ces pratiques influencent la performance organisationnelle lorsqu'elles sont appliquées dans les pays ayant une distance hiérarchique faible, un degré d'individualisme élevé et un faible contrôle de l'incertitude. Par contre, il faut noter que la pratique visant l'achat d'option d'actions n'a révélée aucune relation en raison du trop faible niveau d'utilisation de cette pratique dans les banques étudiées.

---

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

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

Ces conclusions viennent donc appuyer les résultats de Schuler et Rogovsky (1998) et ceux de Newman et Nollen (1996).

Il nous a également été permis de constater que l'utilisation de telles pratiques dans des pays où les dimensions culturelles sont contraires à nos hypothèses de départ, entraîne des baisses de la performance organisationnelle. Ainsi, bien que nous pensions qu'utiliser une pratique de GRH contraire à la culture nationale n'avait pas d'effet positif, les résultats prouvent qu'il peut être dommageable pour la performance de l'organisation de les utiliser. Les baisses de performance tant sociale, qu'économique où financière se révélant significatives dans la plupart des cas.

Du côté de la rémunération en fonction de la performance individuelle, nos hypothèses de recherche ont été vérifiées. Dans les pays où il y a respect des hypothèses concernant les dimensions de Hofstede, les résultats ont démontré que des pratiques de rémunération axées sur la performance individuelle augmentent significativement la performance organisationnelle des institutions bancaires observées.

Cette fois encore, les pays présentant des dimensions culturelles contraires à nos hypothèses de recherche ont affiché des résultats démontrant que la présence de telles pratiques de gestion des ressources humaines entraîne, pour ces pays, des réductions de la performance organisationnelle. Il peut ainsi être nuisible à une firme d'utiliser les mauvaises façons de rémunérer son personnel.

Nous avons également constaté l'importance d'offrir des avantages sociaux flexibles dans les pays possédant un niveau de masculinité élevé et un fort contrôle de l'incertitude comme le mentionnent Schuler et Rogovsky (1998) ainsi que Schneider et Barsoux (2003). Par contre, ce type de rémunération incitative n'est nullement recommandé pour les firmes situées dans des pays où les dimensions culturelles sont en opposition avec nos hypothèses.

Finalement, dans le cas des pratiques de rémunération comportant la mise en place d'un régime de retraite collectif, comme l'indiquaient Schuler et Rogovsky (1998) et Dupriez et Simons (2002), il fallait s'attendre à ce que les institutions bancaires situées dans les pays où le niveau de masculinité est faible et où le contrôle de

l'incertitude est élevé présentent des résultats montrant qu'une mise en place d'une telle pratique de rémunération augmente significativement la performance organisationnelle.

Les résultats observés ne sont pas aussi clairs que ceux des analyses précédentes. Nous remarquons que les pays présentant les dimensions culturelles en accord avec nos hypothèses, présentent effectivement des relations significatives. Par contre, pour les autres pays, les relations sont souvent contraires à nos attentes. Ainsi, nous avons remarqué que la mise en place d'un régime de retraite collectif était une pratique relativement courante et ce, dans la majorité des pays étudiés. De là, ces relations ayant des sens contraires à ce que nous avions prévus. C'est pour cette raison que nous n'avons vérifié que partiellement nos deux hypothèses concernant cette pratique de rémunération.

Dans l'ensemble, il nous a été possible de constater qu'en ce qui concerne l'utilisation des pratiques de rémunération incitative, la prise en compte de la culture nationale devient un élément de la toute première importance. Selon les résultats obtenus, il y a relation entre l'utilisation de pratiques de rémunération incitative en harmonie avec la culture nationale et la performance organisationnelle. Par contre, une mauvaise utilisation de ces mêmes pratiques peut provoquer une baisse importante des performances sociale, économique et financière.

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

À la lumière de nos résultats, notre étude a démontré qu'il y a effectivement une relation significative entre le fait d'offrir de la formation spécifique dans les pays répondant à nos critères culturels et l'obtention d'une bonne performance organisationnelle. De plus, lorsque les pays possèdent des dimensions contraires à nos attentes, les relations que nous avons trouvées démontrent un faible niveau de

performance organisationnelle. Ainsi, nos deux hypothèses concernant la formation spécifique se trouvent à être vérifiées.

Par contre, lorsqu'il s'agit de vérifier si la mise en place d'un programme de formation générale peut aider les entreprises à accroître leur performance organisationnelle les résultats n'ont pas été aussi probants. Nous avons donc rejeté nos hypothèses se rapportant à cette forme de formation puisque les résultats ne sont pas du tout significatifs. Les pratiques de formation générale n'étant pas assez implantées dans les pays étudiés, il n'a donc pas été possible de valider nos deux hypothèses sur ce type de formation en entreprise.

Le processus de dotation est sans nul doute une pratique névralgique de la gestion des ressources humaines. Mais qu'en est-il dans un contexte de gestion interculturel? L'impact du recrutement semble, selon notre étude, être influencé par la culture nationale. Nous avons remarqué que dans les pays où le degré d'individualisme est élevé, le recours au recrutement externe a un impact favorable sur la performance organisationnelle. Par contre, pour ce qui est des pays où le niveau d'individualisme est faible, nous n'avons pu trouver de relations négatives. L'explication à cette situation réside dans le fait que cette pratique de recrutement est largement utilisée dans tous les pays de notre étude. Ainsi, dans les pays où l'individualisme est élevé, l'absence de recrutement signifie une mauvaise performance de la firme, alors que dans les autres pays, la présence de recrutement externe, étant donné que c'est une pratique courante, n'a pas l'impact négatif que l'on aurait pu imaginer.

Une deuxième question concernant le recrutement portait sur le recours à l'impartition des ressources humaines. Nous avons été en mesure de constater que dans les pays individualiste, l'utilisation d'une telle pratique de gestion des ressources humaines a des conséquences positives sur la performance organisationnelle. À l'opposé, les pays ayant une tendance plus collectiviste démontrent des effets plutôt négatifs sur la performance lorsqu'une telle pratique est utilisée.

Les pratiques de recrutement que nous avons étudiées, conformément à ce que prétendent Hofstede (1994) et Schneider et Barsoux (2003), doivent tenir compte de la culture nationale afin de maximiser les chances d'obtenir une bonne performance

organisationnelle.

Du côté de la sélection, la théorie mentionne que dans les pays où le degré d'individualisme est élevé, le recours à des pratiques de sélection structurées a pour effet d'augmenter la performance de la firme (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003). Les résultats obtenus vont effectivement dans ce sens puisque nous avons été en mesure d'observer que les institutions bancaires les plus performantes des pays individualistes utilisent des pratiques de sélection structurées. En ce qui concerne les pays collectivistes, l'utilisation de telles pratiques de sélection a plutôt un effet contraire sur les performances organisationnelles.

Le cinquième groupe de pratiques de gestion des ressources humaines porte sur l'évaluation du rendement du personnel. En se basant sur Hofstede (1994) ainsi que sur Schneider et Barsoux (2003), il fallait s'attendre à ce que les pays ayant un fort niveau de masculinité, un fort contrôle de l'incertitude ainsi qu'une forte distance hiérarchique favorisent se genre de pratiques. Ainsi, les institutions bancaires de ces pays qui utilisent de telles pratiques obtiennent une meilleure performance organisationnelle. Nous avons tenté de vérifier trois hypothèses, chacune portant sur une de ces dimensions culturelles.

Nous avons été en mesure de constater que certaines pratiques d'évaluation du rendement ne sont pratiquées que dans certaines parties du globe. En effet, en ce qui concerne l'évaluation à 360 degrés, seules les institutions bancaires nord-américaines utilisent ce genre de pratiques sur une base régulière, ce qui n'est pas le cas dans les autres pays étudiés. De plus, la pratique d'évaluation de la performance voulant que ce soit les pairs qui évaluent leurs collègues n'étant guère plus répandue, les résultats obtenus n'ont donc pas été plus significatifs.

Nous n'avons donc pas été en mesure de faire de liens entre les différentes pratiques d'évaluation du rendement et deux des dimensions culturelles, soit la masculinité et le contrôle de l'incertitude. Nos résultats ne nous ont pas permis de constater que pour un pays qui affiche ces deux dimensions culturelles, l'utilisation de pratiques d'évaluation du rendement pouvait avoir un impact sur la performance organisationnelle.

Par contre, nous pouvons affirmer que dans le cas de la distance hiérarchique, nous avons pu constater qu'une relation peut être faite entre le fait d'avoir une dimension culturelle ayant un fort degré de distance hiérarchique, le recours à un programme d'évaluation du rendement basé uniquement sur l'évaluation par le supérieur et la performance de la firme. Les pays ayant une forte distance hiérarchique et qui n'utilisent que cette pratique d'évaluation de la performance obtiennent de façon significative une meilleure performance organisationnelle.

Lorsque nous abordons l'organisation du travail, nous observons que les pratiques innovatrices d'organisation du travail ont un impact sur la performance de la firme compte tenu de la culture nationale. Évidemment, les différentes pratiques n'ont pas toutes le même impact, certaines ayant des relations très significatives, d'autres un peu moins significatives, mais dans l'ensemble, il ne fait aucun doute que certaines formes d'organisation du travail sont plus adaptées à certains pays. Le contrôle de l'incertitude et la distance hiérarchique, comme le mentionne Hofstede (1994) et Newman et Nollen (1996), joue un rôle majeur dans la mise en place d'une organisation du travail non traditionnelle. Ainsi, comme nous l'avons constaté, dans les pays présentant un contrôle de l'incertitude et une distance hiérarchique faible, les institutions bancaires voient augmenter leurs performances organisationnelles lorsqu'ils mettent en place des pratiques d'organisation du travail non traditionnelles.

En ce qui concerne les pratiques de communication au sein des institutions bancaires, seule la communication des décisions stratégiques nous a permis d'observer des relations significatives. Ainsi, selon Hofstede (1994) et Adler (1994) nous pouvions nous attendre à ce que les firmes situées dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé et où la distance hiérarchique est faible puissent avoir recours à des moyens de communication afin d'informer le personnel sur différents sujets comme dans notre cas : les décisions stratégiques; les informations financières; les nouveaux produits et services et la concurrence.

Comme nous l'avons mentionné au paragraphe précédent, seule la communication des décisions stratégiques vient confirmer ce que Hofstede et Adler ont affirmé. Les autres formes de communication n'ont révélé aucune relation significative. Il faut bien comprendre, dans ce cas, que la culture bancaire fait en sorte que l'information

concernant les rendements financiers ainsi que la concurrence n'est pas souvent partagée avec les employés. À l'opposé, les informations sur les nouveaux produits et services sont normalement diffusées à tous les employés dans les délais les meilleurs, quel que soit l'institution bancaire. Ces faits viennent probablement expliquer pourquoi les relations concernant ces trois questions n'ont pas révélé de relations significatives.

Finalement, les pratiques qui touchent la sécurité d'emploi devraient dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé, augmenter la performance organisationnelle. À la lumière de nos résultats, nous pouvons affirmer qu'effectivement, les institutions bancaires situées dans les pays ayant cette dimension culturelle et qui mettent en place des pratiques visant la sécurité d'emploi obtiennent de meilleures performances organisationnelles que les autres firmes. À l'opposer, les firmes situées dans les pays où le contrôle de l'incertitude est faible, la mise en place de telles pratiques peut nuire à cette même performance organisationnelle.

À la lumière de ces résultats, nous pouvons énoncer quelques conclusions. Dans notre deuxième chapitre nous avons mentionné les trois perspectives se rapportant à la gestion stratégique des ressources humaines et à l'efficacité organisationnelle soit les perspectives universaliste; de contingence et configurationnelle. Cette dernière ne peut pas s'appliquer à notre étude en raison de notre méthode de collecte des données et des limites qu'impose l'utilisation d'un questionnaire postal. Par contre, nous pouvons très bien comparer les deux premières perspectives.

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

Nous pouvons donc affirmer, dans le cas de notre étude, que la perspective universaliste ne s'applique pas du tout. Au contraire, l'approche de la contingence semble, à la lecture des résultats, s'harmoniser parfaitement à notre recherche. Nous avons pu constater qu'effectivement, comme le mentionne les tenants de l'approche de contingence, dépendamment de la culture nationale, les pratiques de gestion des ressources humaines n'ont pas le même impact sur la performance des firmes. Ainsi, certaines pratiques entraînent des effets positifs dans certains pays, alors qu'utilisées dans d'autres contextes, les résultats peuvent être désastreux tant au niveau de la performance sociale, économique ou financière.

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

Cette thèse vient appuyer l'approche de contingence de la gestion stratégique des ressources humaines. Les résultats sont sans équivoque. Par contre, il ne faut pas conclure trop rapidement à ce que la gestion des ressources humaines dans un contexte de culture nationale ait un impact sur la performance organisationnelle. En effet, l'étude que nous avons effectuée comporte tout de même des limites importantes.

La première limite qui nous vient à l'esprit est sans aucun doute le biais du chercheur. En effet, comme le mentionne Hofstede (1994), chaque chercheur étant influencé par sa propre culture, introduit un biais, que ce soit dans la façon de poser les questions ou en utilisant certains termes plus ou moins adaptés à certaines cultures. Nous ne sommes pas exempt d'un tel biais. Certains termes employés au Québec ne le sauront pas en France. Ces différences se rencontrent entre chacun des pays étudiés, nous n'avons qu'à penser au Canada anglais en comparaison avec les États-Unis où les différences sont relativement minimes par rapports aux différences que nous retrouvons entre les États-Unis et la Grande-Bretagne.

De plus, nous introduisons un tel biais lorsque nous construisons nos outils en prenant comme cadre de référence des entreprises locales afin d'étudier des entreprises internationales. Nous avons rencontré des institutions bancaires canadiennes afin de créer un questionnaire regroupant les pratiques de gestion des ressources humaines que nous retrouvons dans ces banques. Par contre, nous pouvons nous interroger sur le résultat de ces rencontres si elles avaient eu lieu au Japon ou en Espagne. Nous aurions peut-être eu des différences significatives. Malheureusement, les moyens techniques et financiers à notre disposition ne nous permettaient pas de valider notre outil de cueillette sur une base internationale.

Une autre limite de cette étude est sa capacité à généraliser les résultats à un autre secteur d'activité. Nous avons étudié le secteur bancaire offrant des services aux particuliers et aux entreprises, mais pouvons-nous prétendre que les résultats obtenus sont généralisables? Sommes-nous en présence d'un cas particulier? Il faudrait donc répéter cette expérience à d'autres secteurs afin de pouvoir généraliser ou non nos résultats. Par contre, les résultats obtenus lors de cette recherche nous permettent de croire, du moins d'espérer, qu'il y a effectivement une relation significative lorsque nous utilisons des pratiques de gestion des ressources humaines en conformité avec la culture nationale et la performance organisationnelle.

Une troisième limite se situe au niveau de l'utilisation d'un questionnaire afin de recueillir l'information. Nous sommes tous conscients que cette façon de recueillir l'information n'est pas optimale. Par contre, pour une étude de cette ampleur, il était difficile de faire autrement.

Un sondage ponctuel, comme celui-ci, sert à décrire certaines caractéristiques d'une population ou d'un échantillon à un moment donné, il est donc statique (Blais, 1993). Comme l'indique André Blais (1993), il a par contre l'avantage d'être peu coûteux et lorsque la relation entre les variables est claires, c'est-à-dire si l'ordre de causalité n'est pas problématique il est relativement fiable.

Évidemment, le fait de distribuer un questionnaire par la poste comporte certains problèmes. Le taux de réponse est habituellement plus faible, quoique pour notre étude ce taux ait été particulièrement élevé. Les raisons justifiants cet excellent taux de réponse se situent dans le fait que nous nous adressions à une clientèle homogène

et que les répondants étaient, pour la plupart fortement scolarisés (Blais, 1993). Par contre, un questionnaire distribué en personne ou des entrevues aurait permis de recueillir une information qualitative auquel nous n'avions pas accès à l'aide de questionnaires postaux. Nous nous en sommes donc tenu, avec les questionnaires, à une information de nature quantitative. La partie qualitative a plutôt été recueillie lors de la construction de notre outil de recherche auprès des cadres bancaires qui ont œuvré à l'étranger durant leur carrière. Il a donc été possible, grâce à ces entrevues, d'y inclure une partie qualitative permettant de voir la vision de ces spécialistes du domaine bancaire.

De plus, comme le mentionne St-Onge (1999), ce genre de questionnaire a également comme limite la compréhension des gestionnaires qui répondent à ce questionnaire. En effet, il n'est pas certain, il est même pratiquement impossible, que chacun des répondants ait la même interprétation de chacun des termes utilisés dans notre outil de cueillette de données. Par contre, étant donné que nos répondants étaient pour la plupart des vice-présidents ressources humaines ou des directeurs ressources humaines, ce biais se trouve grandement amoindrit.

La langue utilisée dans le questionnaire était le français ou l'anglais. Le français étant utilisé dans les pays francophones et l'anglais dans les autres pays pourrait à première vue constituer une limite importante de la recherche. Le questionnaire en français étant le questionnaire de base que nous avons traduit en anglais. Mais comme le mentionne André Blais (1993), il est préférable, pour éviter les biais et les distorsions, d'éviter de faire traduire les questionnaires et d'utiliser une langue, de préférence connue de tous. Ainsi, nous avons jugé que l'utilisation d'un questionnaire en français, notre langue maternelle, et en anglais, la langue utilisée dans le milieu bancaire à travers le monde, nous permettrait d'éliminer le plus de distorsion possible et par le fait même, nous permet d'éviter la perte d'information dû à une mauvaise traduction.

Une autre limite de notre questionnaire est l'utilisation de variables perceptuelles. En effet, nous demandions aux répondants de cocher sur une échelle non numérotée leur niveau de perception concernant l'implantation d'une pratique de gestion des ressources humaines. Il est évident que l'utilisation de telles variables ne suscite pas la

même unanimité que des variables « hard » c'est-à-dire des variables portant sur le chiffre d'affaires (en dollars courant) ou la valeur précise de l'action à un moment donné.

Par contre, ce genre de données n'était pas compatible avec notre type d'étude. Il est impossible de demander le niveau exact d'implantation d'une pratique de rémunération. Nous avons donc choisi d'interroger la personne susceptible de connaître la réponse la plus précise, le plus haut responsable RH de l'institution, et de faire appel à son jugement. Ce dernier pouvait nous dire, en toute connaissance de cause, si la pratique de gestion des ressources humaines était implantée et si oui, dans quelle mesure?

En dépit des efforts pour essayer d'expliquer l'utilité stratégique de la gestion des ressources humaines, nous nous devons toutefois de reconnaître que le chemin emprunté tout au long de ce travail de recherche n'est qu'un des sentiers possibles qui conduit à la connaissance de la gestion stratégique des ressources humaines en contexte de culture nationale. Bien que nous croyions avoir apporté une contribution importante à ce champ d'étude, il est nécessaire, selon nous, de laisser tomber nos œillères et d'analyser sous d'autres angles cet important phénomène.

Ainsi, pouvons-nous réellement prétendre posséder tous les éléments nous permettant d'éclairer cette « boîte noire » que constitue la gestion stratégique des ressources humaines? Bien sûr que non! Par contre, chacun en y apportant sa contribution individuelle permettra d'y voir un peu plus clair et par la force des choses apportera des réponses nous permettant d'avancer dans cette « science » qui est encore relativement jeune.

Bien entendu, cette recherche n'a pas que des limites, elle a également des forces qu'il faut mentionner. Premièrement, il convient de mentionner que cette étude a été faite à une très grande échelle. Ce qui permet d'aller au-delà de la simple comparaison entre deux pays. Ainsi, nous avons pu analyser les relations entre plusieurs pays, permettant d'enrichir les résultats que nous avons obtenus.

Le fait d'analyser plusieurs pays nous a permis de recevoir 319 réponses ce qui constitue une solide base de données. Cette base de données peut donc servir de point

de départ pour les prochaines études qui seront effectuées. Par ailleurs, puisque nous travaillons avec des variables perceptuelles, il convient donc, pour augmenter la vraisemblance des résultats, de travailler avec le plus d'institutions bancaires possible. Ainsi, ce grand nombre de réponses nous permet d'augmenter la qualité de notre travail.

Une des forces de cette recherche relève du fait que pour la première fois, une étude analyse la relation complexe entre l'utilisation des huit pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle[81] et ce, en ayant comme variable modératrice la culture nationale. En effet, d'autres études avaient traité du sujet, nous n'avons qu'à penser à Newman et Nollen (1996). Par contre, aucune étude à ce jour ne s'était consacré exclusivement à la GRH (Newman et Nollen, 1996), n'avaient utilisé plusieurs pays (Zhu et Dowling, 1994), et ne s'intéressait aux quatre dimensions de Hofstede (Schneider et DeMeyer, 1991).

Il faut donc considérer cette étude comme une recherche qui va permettre à d'autres chercheurs de partir d'une base solide ce qui leurs permettra d'approfondir le sujet ou une partie du sujet. Par contre, il ne faut pas penser que nous avons compris toutes les subtilités concernant la gestion stratégique des ressources humaines puisque comme le mentionnent Dyer et Shafer (1999) : « la gestion stratégique des ressources humaines constitue un phénomène encore trop fragile théoriquement pour prétendre en avoir compris toutes les subtilités ».

Une des forces de cette étude réside dans le choix des institutions étudiées. Analyser des institutions bancaires à travers le monde permet, dans une certaines mesure, d'isoler les effets de la culture nationale. Le milieu bancaire ayant sa propre culture organisationnelle, les différences en ce qui concerne les pratiques de gestion des ressources humaines sont dues à la culture nationale. Par contre, si nous avions travaillé simultanément avec des entreprises de différents types (banques, entreprises manufacturières, entreprises de haute technologie) les causes des variations concernant les pratiques de GRH auraient été plus difficiles à identifier. Les banques

---

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

se doivent d'avoir, en raison des liens internationaux qui les unissent, des normes, des façons de faire et des technologies similaires. Un peu comme Hofstede lors de son enquête qui est désormais célèbre, l'utilisation d'un milieu de travail relativement homogène ne peut que permettre de faire ressortir les différences culturelles en éliminant, en partie, la culture organisationnelle.

Nous espérons que cette recherche ne s'arrêtera pas là. Plusieurs avenues découlant de cette recherche peuvent être approfondies afin d'approfondir nos connaissances sur le sujet. Nous sommes loin de croire que les résultats obtenus sont suffisants à la compréhension du phénomène que nous avons étudié. Bien qu'ils soient très intéressants et très positifs pour la recherche en gestion stratégique des ressources humaines, il n'en demeure pas moins qu'il ne s'agit que d'une seule étude.

Lors de cette thèse, nous avons utilisé, pour traiter nos données, des analyses de régression simple. Nous avons pu mesurer la relation qu'avait chacune des variables indépendantes sur la performance social, économique et financière en tenant compte de la culture nationale. Cette façon de faire nous a permis de voir l'impact de chacune des pratiques de gestion des ressources humaines. Certains pourraient être tenté de demander pourquoi n'avons-nous pas utilisé des méthodes statistiques plus poussées? Les régressions multiples par exemple.

L'utilisation de régressions multiples nous aurait obligé à faire une analyse plus poussée de la relation qu'il existe entre chacune de nos variables indépendantes. L'utilisation de ce type de régression aurait fait ressortir inévitablement le problème de la multicolinéarité. Par contre, dans une étude subséquente, il serait très intéressant de faire cette analyse avec cette même base de données et par la suite, nous attaquer à une étude utilisant des méthodes statistiques plus poussées.

De plus, il serait intéressant, dans les prochaines années, de faire une recherche similaire à celle que nous avons effectué mais en axant sur un bloc de pays, la Scandinavie par exemple, pour tenter de voir les différences, qui seront sûrement plus subtils, dans les effets des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle. Dans notre cas, nous avons groupé des pays dans le but d'aller chercher le plus d'observations possibles et par le fait même, augmenter la force de nos analyses statistiques. Mais nous sommes conscients qu'il y a des

différences importantes entre un Finlandais et un Danois, tout comme il y en a entre un Français et un Belge.

Dans certains cas, le Canada et les États-Unis, c'est-à-dire les grands pays, d'un point de vue géographique, il faudrait répliquer cette étude mais en divisant le pays. Il est certain qu'un Québécois et un Albertain sont tout aussi différent qu'un New-yorkais et un Texan. Les résultats seraient très intéressants et des différences pourraient être observées à l'intérieur même de ces pays. Cette étude serait même assez facile à effectuer aux États-Unis puisque leur système bancaire fait en sorte qu'il y a une multitude de banques en activité, ce qui n'est pas le cas au Canada.

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

Certains chercheurs dans des domaines aussi variés que la finance et le marketing devraient également s'intéresser au sujet et essayer de trouver des relations entre les pratiques de gestion liées à leur domaine et la performance organisationnelle dans un contexte de culture nationale. Les premiers, pourraient même profiter de données « hard » ce qui apporterait une dimension intéressante au débat.

De notre côté, il serait pertinent de refaire cette étude dans dix ou quinze ans afin de vérifier l'évolution de notre sujet, mais également pour enrichir cette base de données avec des données chronologiques.

Il ne faudrait pas non plus négliger les pays qui n'ont pas participé à l'étude de Hofstede. Il faudrait tenter de mesurer les dimensions culturelles de ces pays et ensuite, nous pourrions facilement enrichir nos connaissances sur la gestion stratégique des ressources humaines en contexte de culture nationale.

Mais il ne faut pas voir avec ce type d'étude une panacée. La gestion

stratégique des ressources humaines ne constitue pas l'arme ultime capable de rallier tous les acteurs de l'organisation autour d'un même objectif et ainsi, régler tous les maux (Mabey, Salamn et Storey, 1998). N'oublions pas que la recherche semble fort discrète lorsque vient le temps d'exposer les effets pervers de la gestion stratégique des ressources humaines (Mabey, Clark et Skinner, 1998).

Quoiqu'il en soit, cette étude constitue tout de même une belle ouverture pour des recherches futures dans le domaine de la gestion stratégique des ressources humaines et plus particulièrement en ce qui concerne la gestion des ressources humaines dans un contexte interculturel. Ces études pourront non seulement contribuer à poursuivre cette avancé théorique que nous avons entrepris dans le cadre de cette thèse, mais elles pourront venir en aide aux entreprises oeuvrant à l'étranger et qui sont confrontées à l'inévitable choc culturel que celles-ci doivent affronter.

BIBLIOGRAPHIE

Adler, N.J. (1994). *Comportement organisationnel : une approche multiculturelle*. Repentigny, Canada: Les éditions Reynald Goulet inc.

Adler, N.J. (1997). *International dimensions of organizational behavior*. Cincinati: South-Western College Publishing.

Amit, R., and Schoemaker, J.H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*. 14(1): 33-46.

Applebaum, E., and Batt, R. (1994). *The New American Workplace : Transforming Work Systems in the United States*. Ithaca, NY: ILR Press.

Applebaum, E., and Berg, P. (1997). Work Reorganization and Flexibility in Job Desing. In D. Lewin, D.J.B. Mitchell, and M.A. Zaidi (Eds.), *The Human Resource Management Handbook, Part II*, 45-62. Greenwich, CT: Jai Press Inc.

Arcand, M. (2000). L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec. Metz: Université de Metz.

Arcand, M., Arcand, G., Bayad, M., and Fabi, B. (2004). Système de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle: le cas des coopérative du secteur financier canadien. *Annals of Public and Cooperative Economics*. 75(3): 497-524.

Arthur, J.B. (1992). The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills. *Industrial and Labour Relations Review*. 45(3): 488-506.

Arthur, J.B. (1994). Effects on Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*. 37(3): 670-687.

Arthur, J.B. (1995). Testing de Strategic Human Resources Perspective : Contingency and Configurational Approaches. Paper presented at *Congrès annuel de l'Academy of Management* in Vancouver, BC.

Ashenfelter, O., and Lalonde, R. (1997). The Economics of Training. In D. Lewin, D. Mitchell, and M.A. Zaidi (Eds.), *The Human Resource Management Handbook*, 53-78. Greenwich, CT: Jai Press Inc.

Baird, L.S., Beatty, R.W., and Schneir, C.E. (1982). *The Performance Appraisal Source Book*. Amherst, MA: Human Resource Development Press.

Baird, L.S., and Meshoulam, I. (1988). Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*. 13(1): 116-128.

Barkema, H.G., and Gomez-Mejia, L.R. (1998). Managerial Compensation and Firm Performance : A General Research Framework. *Academy of Management Journal*.

41(2): 135-145.

Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17(1): 99-129.

Barney, J.B. (1995). Looking Inside the Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*. 9(4): 49-61.

Barnouw, V. (1963). *Culture and Personality*. Homewood, IL: Dorsey Press.

Baron, J.N., and Kreps, D.M. (1999a). *Strategic Human Resources : Frameworks for General Managers*. New-York: Wiley.

Baron, J.N., and Kreps, D.M. (1999b). Consistent Human Resource Practices. *California Management Review*. 41(3): 29-53.

Barrete, J., and Simeus, M. (1997). Pratiques de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle dans les entreprises de haute technologie. Paper presented at *ASAC* in St-John's TN.

Batt, R., and Applebaum, E. (1995). Worker Participation in Diverse Settings : Does the Form Affect the Outcome, and If So, Who Benefits? *British Journal of Industrial Relations*. 33(3): 331-378.

Bayad, M., Arcand, G., Arcand, M., and Allani, N. (2004). Gestion stratégique des ressources humaines : fondements et modèles. *Revue internationale sur le travail et la société*. 2(1): 74-93.

Beatty, R.W. (1989). Competitive Human Resource Advanntage Through the Strategic Management of Performance. *Human Resource Planning*. 12(3): 179-194.

Beck, B.E.F., and Moore, L.F. (1995). Linking the ost culture to organizational variables. In P.J.F.e. al. (Ed.), *Organizational culture*. Beverley Hills Ca.: Sage.

Becker, G.S. (1976). *The Economic Approach to Human Behavior*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Becker, G.S., and Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*. 39(4): 779-801.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q., and Walton, R.B. (1984). *Managing Human Assets*. New-York: Free Press.

Benedict, R. (1934). *Patterns of Culture*. Boston: Houghton Mifflin.

Berg, P. (1999). The Effects of High Performance Work Practices on Job Satisfaction in the United States Steel Industry. *Relations industrielles*. 54(1): 111-134.

Berg, P., Applebaum, E., Bailey, T., and Kalleberg, A.L. (1996). The Performance Effects of Modular Production in the Apparel Industry. *Industrial Relations*. 35(3): 356-373.

Bergeron, P.G. (2001). *La gestion dynamique: Concepts, méthodes et applications*. Boucherville, Qué: Gaëtan Morin éditeur.

Betcherman, G. (1995). Workplace Transformation in Canada : Policies and Practices. In B. Downie, and M.L. Coates (Eds.), *Managing Human Resources in the 1990s and Beyond : Is the Workplace Being Transformed?*, 102-131. Kingston, On: IRC

Press.

Betcherman, G., Leckie, N., and Verma, A. (1994). HRM Innovations in Canada : Evidence from Establishment Surveys. Kingston, On: Queen's University.

Betcherman, G., McMullen, K., Leckie, N., and Caron, C. (1994). *Les transformations du milieu de travail au Canada*. Kingston, On: IRC Press.

Bird, A., and Beechler, S. (1995). Links Between Business Strategy and Human Resource Management Strategy in U.S.-Based Japanese Subsidiaries : An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*. 26(1): 23-46.

Blais, A. (1993). Le sondage. In B. Gauthier (Ed.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, 361-398. Ste-Foy, Qué: Presses de l'université du Québec.

Blinder, A.S. (1990). Introduction. In A.S. Blinder (Ed.), *Paying for Productivity : A look at the Evidence*, 1-13. Washington DC: The Brookings Institution.

Bollinger, D., and Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes?* Paris: Les éditions d'organisation.

Bournois, F., and voynnet-Fourboul, C. (2000). Multinationales : communication interne et culture nationale. *Revue française de gestion*. mars-avril-mai: 88-97.

Boxall, P., and Steeneveld, M. (1999). Human Resource Strategy and Competitive Advantage : A Longitudinal Study of Engineering Consultancies. *Journal of Management Studies*. 36(4): 443-463.

Boyer, R. (1986). *La flexibilité du travail en Europe*. Paris: Éditions la Découverte.

Braudel, F. (1987). *Grammaire des civilisations*. Paris: Arthaud.

Brewster, C. (1994). Towards a "European" model of human resource management. *Journal of International Business Studies*. 25(1): 1-21.

Brewster, C., and Hegewisch, A. (1994). *Policy and practice in European human resource management, the evidence and analysis from the Price-Waterhouse Cranfield survey*. London: Routledge.

Brockner, J., Grover, S., Reed, T.F., and Dewitt, R.L. (1992). Layoffs, Job Insecurity, and Survivors' Work Effort : Evidence of an Inverted-U Relationship. *Academy of Management Review*. 35(2): 413-425.

Brown, M.A. (1976). Values : A necessarybut neglected ingredient of motivation on the job. *Academy of Management Review*. 1: 15-23.

Brown, M.P. (1996). International performance appraisal : Transitional process with cross-cultural considerations. Paper presented at *Academy of management* in Cincinati.

Brummet, R.L., Flamholz, E.G., and Pyle, W.C. (1968). Human Resource Measurement : A Challenge for Accountants. *The Accounting Review*. Avril: 217-224.

Cameron, K.S. (1978). Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education. *Administrative Science Quaterly*. 23: 604-632.

Cameron, K.S. (1982). The Relationship Between Faculty Unionism and

Organizational Effectiveness. *Academy of Management Journal*. 25(1): 6-24.

Cameron, K.S., and Whetten, D.A. (1983). Organizational Effectiveness : One Model or Several. In K.S. Cameron, and D.A. Whette (Eds.), *Organization Effectiveness : A Comparison of Multiple Models*, 1-26. New-York: Academic Press.

Campbell, J.P. (1977). On the Nature of Organizational Effectiveness. In P.S. Goodman, and Penning (Eds.), *New Perspective of Organizational Effectiveness*, 13-62. San Francisco: Jossey-Bass.

Chan, S. (2002). People management in the context of global change. *Employment Relations Today*. 29(2): 19-24.

Chow, C.W., Sheilds, M.D., and Chan, Y.K. (1991). The effects of management controls and national culture on manufacturing performance. *Accounting, Organizations, and Society*. 16: 209-226.

Conger, J.A., and Kanungo, R.N. (1988). The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*. 13(3): 171-182.

Conner, K.R. (1991). AHistorical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Econimics : Dop we have a new Theory of the Firm. *Journal of Management*. 17(1): 121-154.

Cook, W.N. (1994). Employee Participation Programs, Group-Based Incentives, and Company Performance : A Union-Nonunion Comparison. *Industrial and Labour Relations Review*. 47(4): 594-609.

Cotton, J.L. (1993). *Employee Involvement : Methods for Improving Performance and Work Attitudes*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Cox, T.H., Lobel, S.A., and McLeod, P.L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*. 34: 827-847.

Crozier, M., and Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Seuil.

Cummings, A., Zhou, J., and Oldham, G.R. (1993). Demographic differences and employee work outcomes: Effects on multiple comparison groups. Paper presented at *Academy of Management* in Atlanta, GA.

Cutcher-Gershenfeld, J. (1991). The Impact of Economic Performance of a Transformation in Workplace Relations. *Industrial and Labor Relations Review*. 44(2): 241-260.

Daniels, J.D., and Radebaugh, L.H. (2001). *International Business: Environments and Operations*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

Day, D.V., and Bedeian, A.G. (1991). Predicting job performance across organizations : The interaction of work orientation and psychological climate. *Journal of Management*. 17: 589-600.

de Coussergues, S. (2002). *Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie*. Paris: Dunod.

Delaney, J.T., and M.A.Huselid (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*. 39(4): 949-969.

Delery, J.E. (1998). Issues of Fit in Strategic Human Resource Management

: Implications for Research. *Human Resource Management Review*. 8(3): 289-309.

Delery, J.E., and D.H.Doty (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*. 39(4): 802-835.

Deliège, R. (1995). *Anthropologie sociale et culturelle*. Bruxelles: DeBoeck.

Deliège, R. (1995). *Les intouchables en Inde : des castes d'exclus*. Paris: Imago.

Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: J. Wiley.

Denison, D.R., and Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*. 6: 204-223.

Dessler, G., Cole, N.D., and Sutherland, V.L. (1999). *Human Resources Management in Canada*. Scarborough, On.: Prentice Hall Canada.

Devanna, M.A., Fombrun, C.J., and Tichy, N.M. (1984). A Framework for Strategic Human Resource Management. In C.J. Fombrun, N.M. Tichy, and M.A. Devanna (Eds.), *Strategic Human Resource Management*. New-York: Wiley.

Dorfman, P.W., and Howell, J.P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns : Hofstede revisited. In R.N. Farmer, and E.G. McGoun (Eds.), *Advances in international comparative management*. New-York: JAI.

Doty, D.H., and Glick, W.H. (1994). Typologies as a Unique Form of Theory Building : Toward Improved Understanding and Modeling. *Academy of Management Review*. 19(2): 230-251.

Doty, D.H., Glick, W.H., and Huber, G.P. (1993). Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness : A test of Two Configurational Theories. *Academy of Management Journal*. 36(6): 1196-1250.

Downie, B., and Coates, M.L. (1995). Barriers, Challenges, and Future Directions. In B. Downie, and M.L. Coates (Eds.), *Managing Human Resources in the 1990s and Beyond : Is the Workplace Being Transformed ?*, 164-185. Queen's University at Kingston, On.: IRC Press.

Doz, Y.L., and Prahalad, C.K. (1986). Controlled variety : A challenge for human resource management in the MNC. *Human Resource management*. 25: 55-71.

Ducharme, L.M. (1998). Introduction : Main Theories and Concepts, *Measuring Intangible Investment*. Paris: OCDE.

Dunlop, J.T., and Weil, D. (1996). Diffusion and Performance Effects of Modular Production in the U.S. Apparel Industry. *Industrial Relations*. 35(3): 334-355.

Dupriez, P., and Simons, S. (2002). *La résistance culturelle : fondements, applications et implications du management interculturel*. Bruxelles: De Boeck.

Dyer, L. (1993). *Human Resources as a Source of Competitive Advantage*. Queen's University at Kingston, On.: IRC Press.

Dyer, L., and Holder, G.W. (1988). A Strategic Perspective of Human Resource Management. In L. Dyer (Ed.), *Human Resource Management : Evolving Roles & Responsibilities*, 1-46. Washington, DC,: The Bureau of National Affairs.

Dyer, L., and Kochan, T.A. (1995). Is There a New HRM ? Contemporary Evidence

and Future Directions. In B. Downie, and M.L. Coates (Eds.), *Managing Human Resources in the 1990s and Beyond : Is the Workplace Being Transformed ?*, 132-163. Queen's University at Kingston, On.: IRC Press.

Dyer, L., and Reeves, T. (1995). HR Strategies and Firm Performance : What do We Know and Where do We Need to Go ? *International Journal of Human Resource Management*. 6: 656-670.

Dyer, L., and Shafer, R.A. (1999). From Human Resource Strategy to Organizational Effectiveness : Lessons from Research on Organizational Agility. In P.M. Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau, and G.T. Milkovich (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, 145-154. Stamford, CT.: Jai Press Inc.

Earley, C.P. (1994). Self or group? Cultural effects of training on self-efficacy and performance. *Administrative Science Quarterly*. 39: 89-117.

Earley, P.C. (1989). Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the People's Republic of China. *Administrative Science Quarterly*. 34: 565-581.

Eaton, A.E., and Voos, P.B. (1992). Union and Contemporary Innovations in Work Organization, Compensation, and Employee Participation. In L. Mishel, and P.B. Voos (Eds.), *Unions and Economic Competitiveness*, 173-215. Armonk, NY: M.E. Sharpe.

Eaton, A.E., Voos, P.B., and Kim, D.-O. (1997). Eaton A.E., Voos P.B. et Kim D.-O. (1997), "Voluntary and Involuntary Aspects of Employee Participation in Decision Making", in D. Lewin, D.J.B. Mitchell, M.A. Zaidi (éd.), The Human Resource Management Handbook, Part I, Jai Press Inc., Greenwich, CT, p.63-85. In D. Lewin, D.J.B. Mitchell, and M.A. Zaidi (Eds.), *The Human Resource Management Handbook, Part I*, 63-85. Greenwich, CT: Jai Press Inc.

Edwards, J.E., and Thomas, M.D. (1983). The Organizational Survey Process : General Steps and Practical Considerations. In J.E.E.e.M.D.T. P. Rosenfeld (Ed.), *Improving Organizational Surveys : New Directions, Methods, and Application*, 3-28. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Emery, F.E., and Trist, E.L. (1964). La trame causal de l'environnement des organisations. *Sociologie du travail*. 4(4): 337-350.

Emory, C.W., and Cooper, D.R. (1991). *Business Research Methods*. Boston, MA.: Irwin.

England, G.W. (1975). *The manager and his values : An international perspective*. Cambridge, Mass: Ballinger.

Evans, P.A.L. (1992). Management development as glue technology. *Human Resource Planning*. 15: 85-105.

Fischer, C.D. (1989). Current and Recurrent Challenges in Human Resource Management. *Journal of Management*. 15(2): 157-180.

Flamholz, E.G. (1971). Toward a Theory of Human Resource Value in Formal Organizations. *The Accounting Review*: 666-678.

Flamholz, E.G. (1972). Should your Organization Attempt to Value its Human Resources ? *California Management Review*. hiver: 40-45.

Flamholz, E.G. (1973). Human Resource Accounting : Measuring Positional Replacement Cost. *Human Resource Measurement*. printemps: 8-16.

Florkowski, G., and Schuler, R.S. (1994). Auditing human resource management in the global environment. *International Journal of Human Resource Management*. 5: 827-851.

Fombrun, C.J. (1983). Strategic Management : Integrating the Human Resource Systems into Strategic Planning. *Advances in Strategic Management*. 2.

Fortin, M.F. (1996). *Le processus de la recherche : de la conception à la réalisation*. Montréal: Décarie Éditeur.

Fossum, J.A., and McCall, B.P. (1997). Pay and Reward for Performance. In D. Lewin, D.J.B. Mitchell, and M.A. Zaidi (Eds.), *The Human Resource Management Handbook, Part III*, 111-143. Greenwich, CT: Jai Press Inc.

Gagné, P., and Lefebvre, M. (1995). *Le futur présent : L'individu et l'organisation dans la nouvelle économie*. Montréal: Publi-Relais.

Gauthier, B., Ed. (1997). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. Ste-Foy, Qc: Presses de l'Université du Québec.

Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures : Selected Essays*. New York: Basic Books.

Gerhart, B. (1999). Human Resource Management and Firm Performance : Measurement Issues and their Effect on Causal and Policy Inferences. In P.M. Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau, and G.T. Milkovich (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, Vol. supplément 4, 31-51. Stamford, CT: Jai Press Inc.

Gomez-Mejia, L.R. (1992). Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*. 13(5): 381-397.

Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., and Cardy, R.L. (1995). *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.

Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L., and Dimick, D.E. (2000). *Managing Human Resources*. Scarborough, On.: Prentice Hall Canada.

Goodman, P.S., and Moore, B.E. (1972). Critical Issues of Cross-Cultural Management Research. *human organization*. 1: 39.

Govindarajan, V. (1988). A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business Unit Level : Integrating Administrative Mechanisms with Strategy. *Academy of Management Journal*. 31(4): 828-853.

Grant, M. (1992). Les relations de travail dans les caisses populaires : affrontement ou coopération. *Coopératives et développement*. 23(2): 7-30.

Greenhaus, J.H., Parasuraman, S., and Wormley, W.M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*. 33: 64-86.

Greer, C.R. (1995). *Strategy and Human Resources : A General Managerial Perspective*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.

Griffin, R.W., and Pustay, M.W. (2005). *International Business: A Managerial*

Perspective. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prenctice Hall.

Guérin, G., Louarn, J.-Y.L., and Wils, T. (1988). L'intégration des ressources humaines à la planification d'entreprise : une justification et un cadre conceptuel. *Revue Gestion*. 13(4): 23-33.

Guérin, G., and Wils, T. (1990). L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse. In R. Blouin (Ed.), *Vingt-cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec*, 667-715. Cowansville, Qc: Les Éditions Yvon Blais.

Guérin, G., and Wils, T. (1992). *La gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Montréal, Qc: Les Presses de l'Université de Montréal.

Guérin, G., Wils, T., and Lemire, L. (1997). L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines : Le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec. *Relations Industrielles*. 52(1): 61-90.

Guth, W.D., and Taguiri, R. (1965). Personal values and corporate strategies. *Harvard Business Review*. 43: 123-132.

Guzzo, R.A., Jette, R.D., and Katzell, R.A. (1985). The Effects of Psychologically Based Intervention Programs and Worker Productivity : A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*. 38(2): 275-291.

Hackman, J.R., and Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*. 60: 159-170.

Hall, E.T. (1977). *Beyond Culture*. Garden City N.Y.: Anchor Press.

Hamel, G., and Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.

Hampden-Turner, C., and Trompenaars, F. (2004). *Au-delà du choc des cultures : dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble*. Paris: Éditions d'Organisation.

Hansen, G.S., and Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance : The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*. 10: 399-411.

Hashimoto, M. (1990). Employment and Wage Systems in Japan and Their Implications for Productivity. In A.S. Blinder (Ed.), *Paying for Productivity : A Look at the Evidence*, 245-295. Washington, DC: The Brookings Institution.

Hendry, C. (1992). *Human Resource Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Hendry, C., and Pettigrew, A. (1990). Human Resource Management : An Agenda for 1990's. *International Journal of Human Resource Management*. 1: 17-43.

Heneman, R.L., and Hippel, C.V. (1997). The Assessment of Job Performance : Focusing Attention on Context, Process, and Group Issues. In D. Lewin, D.J.B. Mitchell, and M.A. Zaidi (Eds.), *The Human Resource Management Handbook, Part III*, 79-109. Greenwich, CT: Jai Press Inc.

Hermanson, R.H. (1963). A Method for recording all Assets and the Resulting Accounting and Economic Implications: Michigan State University, MI.

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: The World Publishing Company.

Hoffman, L.R., and Maier, N.R.F. (1961). Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 62: 401-407.

Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization : Do American theories apply abroad? In D.W. Organ (Ed.), *The applied psychology of work behavior*, 126-154. Boston: Irwin.

Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences : International differences in work-related values*. London: Sage.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations*. London: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*. 7(1): 81-93.

Hofstede, G. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales*. Paris: Les éditions d'organisation.

Hofstede, G. (2001). *Cultute's Consequences*. Beverly Hills: Sage.

Hofstede, G., and Bond, M.H. (1988). The Confucius connection : From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*. 15(1): 4-21.

Horovitz, J. (1980). *Top Management in Europe*. New York: St-Martin's Press.

Hunter, L.W., and Pil, F.K. (1995). How do you Survey Firm? Paper presented at *IRRA 47th Annual Proceedings* in Madison, WI.

Huselid, M.A. (1993). Human Resource Management Practices and Firm Performance. New Brunswick, NJ.: Rutgers University.

Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*. 38(3): 635-672.

Huselid, M.A., and Becker, B.E. (1996). Methodological Issues in Cross-Sectional and Panel Estimates of the HR-firm Performance Link. *Industrial Relations*. 35(3): 400-422.

Huselid, M.A., and Becker, B.E. (1997). The Impact of High Performance Work Systems, Implementation Effectiveness, and Alignment with Strategy on Shareholder Wealth. New Brunswick, NJ: Rutgers University.

Huselid, M.A., Jackson, S.E., and Schuler, R.S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*. 40(1): 171-188.

Ichniowski, C. (1990). Human Resource Management Systems and the Performance of U.S. Manufacturing Business, *NBER Working Paper*. Cambridge, MA.

Ichniowski, C. (1992). Human Resource Practices and Productive Labor-Management Relations. In D. Lewin, O.S. Mitchell, and P.D. Sherer (Eds.), *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, 239-271. Madison, WI: Industrial Relations Research Association Series.

Ichniowski, C., Kochan, T.A., Levine, D., Olson, C., and Strauss, G. (1996). What

Works at Work : Overview and Assessment. *Industrial Relations*. 35(3): 299-333.

Ichniowski, C., and Shaw, K. (1999). The Effects of Human Resource Management Systems on Economic Performance : An International Comparison of U.S. and Japanese Plants. *Management Science*. 45(5): 704-721.

Ichniowski, C., Shaw, K., and Pennushi, G. (1993). The effects of human resource management practices on productivity. New-York: Columbia University.

Ichniowski, C., Shaw, K., and Prennushi, G. (1997). The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity : A Study of Steel Finishing Lines. *The American Economic Review*. 87(3): 291-313.

Inkeles, A. (1964). *What is sociology : an Introduction to the Discipline and Profession*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Boston, MA.: Harvard University Press.

Jackson, S.E. (1992). Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. In D.A. Huff, and P. Shrivastava (Eds.), *Advances in strategic management*, Vol. 8, 345-382. Greenwich, CT: JAI Press.

Jackson, S.E., May, K.E., and Whitney, K. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision making teams. In R.A. Guzzo, and E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations*, 204-261. San Francisco: Jossey-Bass.

Jackson, S.E., and Schuler, R.S. (1995). Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments. *Annual Review of Psychology*. 46: 237-264.

Jackson, S.E., Schuler, R.S., and Rivero, J.C. (1989). Organizational Characteristics. *Personnel Psychology*. 42(4): 727-786.

Jaeger, A.M. (1986). Organization development and national culture : where's the fit? *Academy of Management Review*. 11: 178-190.

Jalette, P. (1997). L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle : le cas des caisses d'épargne et de crédit au Québec. Montréal: Université de Montréal.

Jones, D.C., Kato, T., and Pliskin, J. (1997). Profit Sharing and Gain Sharing : A Review of Theory, Incidence, and Effects. In D. Lewin, D.J.B. Mitchell, and M.A. Zaidi (Eds.), *The Human Resource Management Handbook*, Vol. 1, 153-173. Greenwich, CT: Jai Press Inc.

Kalleberg, A.L., Knoke, D., Marsden, P.V., and Spaeth, J.L. (1994). The National Organization Study. *American Behavior Scientist*. 37(7): 860-871.

Kanungo, R.N., and Mendonca, M. (1997). *Compensation : Effective Reward Management*. New York, NY.: Wiley.

Kaplowitz, M.D., Hadlock, T.D., and Levine, R. (2004). A Comparison of Web and Mail Survey Response Rates. *Public Opinion Quaterly*. 68(1): 94-101.

Katz, H.C., and Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.

Katz, H.C., Kochan, T.A., and Gobeille, K.R. (1983). Industrial Relations Performance, Economic Performance and QWL Programs : An Interplant

Analysis. *Industrial and Labor Relations Review*. 37(1): 3-17.

Katz, H.C., Kochan, T.A., and Keefe, J.H. (1987). Industrial Relations and Productivity in the U.S. Automobile Industry : Comments and Discussion. *Brookings Papers on Economic Activity*. 3: 685-715.

Kaufman, B.E. (1993). *The Origins & Evolution of the Field of Industrial Relations in the United States*. Ithaca, NY: ILR Press.

Kelley, M.R. (1996). Participative Bureaucracy and Productivity in the Machined Products Sector. *Industrial Relations*. 35(3): 374-399.

Ketchen, D., Combs, J., Russell, C., Shook, C., Dean, M., Runge, J., Lohrke, F., Nauman, S., Haptonstahl, S., Baker, R., Beckstein, B., Handler, C., Honig, H., and Lamoureux, S. (1997). Organizational Configurations and Performance : A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*. 40(1): 223-240.

Kleiner, M., Block, R.N., Roomkin, M., and Salsburg, S.W., Eds. (1987). *Human Resources and the Performance of the Firm*. Madison, WI: Industrial Relations Research Association Series.

Kleiner, M., and Bouillon, M. (1988). Providing Business Information to Production Workers : Correlates of Compensation and Profitability. *Industrial and Labor Relations Review*. 41(4): 605-617.

Kleiner, M., and Bouillon, M. (1991). Information Sharing of Sensitive Business Data with Employees. *Industrial Relations*. 30(3): 480-491.

Kleiner, M., and Han, T.S. (1997). Employee Communications : An Overview. In D. Lewin, D.J.B. Mitchell, and M.A. Zaidi (Eds.), *The Human Resource Management Handbook*, Vol. 1, 87-110. Greenwich, CT: Jai Press Inc.

Kluckhohn, F.R., and Strodtbeck, F.L. (1961). *Variations in value orientations*. Westport, Conn: Greenwood.

Kochan, T.A., Katz, H.C., and McKersie, R.B. (1986). *The Transformation of American Industrial Relations*. New York, NY: Basic Books.

Kochan, T.A., McKersie, R.B., and Capelli, P. (1984). Strategic Choice and Industrial Relations Theory. *Industrial Relations*. 23(1): 16-39.

Kochan, T.A., and Osterman, P. (1994). *The Mutual Gains Enterprise*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kotter, J.P., and Heskett, J.L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.

Kroeber, A.L., and Kluckhohn, C. (1952). Culture : a critical review of concepts and definition. *Papers of the peabody museum of archeology and ethnology*. 47(1): 1-223.

Labor, U.S.D.o. (1993). *High Performance Work Practices and Firm Performance*. Washington, DC: Department of Labor.

Labrecque, G. (1983). *Monnaie, banque et crédit au Canada*. Québec: Les presses de l'Université Laval.

Lado, A.A., and Wilson, M.C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage : A Competency-Based Perspective. *Academy of*

Management Review. 19(4): 699-729.

Lamarque, É. (2003). *Gestion bancaire*. Paris: Pearson Education.

Larouche, V. (1975). Inventaire de satisfaction au travail : validation. *Relations Industrielles*. 30(3): 343-373.

Latham, G.P., and Wexley, K.N. (1982). *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Laurent, A. (1983). The cultural diversity of western conceptions of management. *International Studies of Management and Organizations*. 13: 75-96.

Laurent, A. (1986). The cross-cultural puzzle of international human resource management. *Human Resource Management*. 25: 91-102.

Lawler, E.E. (1990). *Strategic Pay*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lawler, E.E. (1992). *The Ultimate Advantage : Creating the High Involvement Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Lawler, E.E. (1995). Strategic Human Resource Management : An Idea Whose Time Has Come. In B. Downie, and M.L. Coates (Eds.), *Managing Human Resources in the 1990s and Beyond : Is the Workplace Being Transformed ?*, 46-70. Queen's University at Kingston, On: IRC Press.

Lawler, E.E., Mohrman, S.A., and Ledford, G.E. (1992). *Employee Involvement and Total Quality Management : Practices and Results in Fortune 1000 Companies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Lawler, E.E., Mohrman, S.A., and Ledford, G.E. (1995). *Creating High Performance Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Lawrence, P.R., and Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Ledford, G.E. (1995). Paying for the Skills, Knowledge, and Competencies of Knowledge Workers. *Compensation and Benefits Review*. 27(4): 52-62.

Lefkowitz, J. (1994). Race as a factor in job placement: Serendipitous findings of "ethnic drift". *Personnel Psychology*. 47: 497-513.

Legge, K. (1989). Human Resource Management : A Critical Analysis. In J. Storey (Ed.), *New Perspectives on Human Resource Management*, 19-40. London: Routledge.

Legge, K. (1998). The Morality of HRM. In C. Mabey, D. Skinner, and T. Clark (Eds.), *Experiencing Human Resource Management*, 14-30. Thousand Oaks, CA: Sage.

Lengnick-Hall, C.A., and Lengnick-Hall, M.L. (1988). Strategic Human Resource Management : A Review of the Literature and a Proposed Typology. *Academy of Management Review*. 13: 454-470.

Lévesque, B. (1991). Coopération et syndicalisme : le cas des relations de travail dans les caisses populaires Desjardins. *Relations industrielles*. 46(1): 13-43.

Levine, D.I. (1995). Reinventing the Workplace : How Business and Employees can Both Win. 183-243. Washington, DC: Brookings Institution.

Levine, D.I. (1997). Team Production. In D. Lewin, D.J.B. Mitchell, and M.A.

Zaidi (Eds.), *The Human Resource Management Handbook*, Vol. 1, 35-61. Greenwich, CT: Jai Press Inc.

Levine, D.I., and Tyson, L.A. (1990). Participation, Productivity, and the Firm's Environment. In A.S. Blinder (Ed.), *Paying for Productivity : A Look at the Evidence*. Washington, DC.: Brookings Institution.

Lévi-Strauss, C. (1967). *Les structures élémentaires de la parenté*. Paris: Mouton.

Lévi-Strauss, C. (1974). *Anthropologie structurale*. Paris: Plon.

Likert, R. (1967). *The Human Organization*. New York, NY: McGraw-Hill.

Linton, R. (1945). *The Cultural Background of Personality*. New York: Appleton-Century-Crofts.

Luthans, F., Welsh, D.B., and Rosenkrantz, S.A. (1993). What do Russian managers really do? An observational study with comparisons to U.S. managers. *Journal of International Business Studies*. 24(4): 741-761.

Mabey, C., Clark, T., and Skinner, D. (1998). Getting the Story Straight. In C. Mabey, D. Skinner, and T. Clark (Eds.), *Experiencing Human Resource Management*, 237-244. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

Mabey, C., Salaman, G., and Storey, J. (1998). *Human Resource Management : A Strategic Introduction*. Oxford, England: Blackwell Publishers Ltd.

Mabey, C., Skinner, D., and Clark, T., Eds. (1998). *Experiencing Human Resource Management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

MacDuffie, J.P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance : Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*. 48(2): 197-221.

MacDuffie, J.P., and Krafcik, J.F. (1992). Integrating Technology and Human Resources for High-Performance Manufacturing : Evidence from the International Auto Industry. In T.A. Kochan, and M. Useem (Eds.), *Transforming Organizations*, 209-226. Oxford, England: Oxford University Press.

Malinowski, B. (1968). *Une théorie scientifique de la culture et autres essais*. Paris: Maspero.

Martin, P. (1985). *Inside the Bank of Canada's Weekly Financial Statistic: A technical Guide*. Toronto: The Fraser Institute.

Maslow, A.H. (1966). *The psychology of science: a reconnaissance*. New York: Harper and Row.

Mauss, M. (2001). *Sociologie et anthropologie*. Paris: Presses universitaires de France.

Mayo, E. (1960). *The human problems of an industrial civilzation*. New York: The Viking Press.

Maznevski, M.L. (1994). Understanding our differences: Performance in decision-making groups with diverse members. *Human Relations*. 47: 531-552.

McBain, R. (2002). Human resources management : International human resource management. *Manager Update*. 13(4): 21-34.

McCall, M.W. (1997). *High Flyers : Developing the Next Generation of Leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprises*. New York, NY: McGraw-Hill.

McLeod, P.L., and Lobel, S.A. (1992). The effects of ethnic diversity on idea generation in small groups. Paper presented at *Academy of Management*.

McMahan, G.C., Virick, M., and Wright, P.M. (1999). Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited : Progress, Problems, and Prospects. In P.M. Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau, and G.T. Milkovich (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management : Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, Vol. 4, 99-122. Stamford, CT: Jai Press Inc.

Miles, R.E., and Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Processes*. New York, NY: McGraw-Hill.

Miles, R.E., and Snow, C.C. (1984). Designing Strategic Human Resource Systems. *Organizational Dynamics*. 13(1): 36-52.

Milgrom, P., and Roberts, J. (1995). Complementarities and Fit : Strategy, Structure and Organizational Change in Manufacturing. *Journal of Accounting and Economics*. 19(2-3): 179-208.

Miller, K.I., and Monge, P.R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity : A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*. 29: 727-753.

Milliken, F.J., and Martins, L.L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *The Academy of Management Review*. 21: 402-433.

Mintzberg, H.T. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Mitchell, D., Lewin, D., and Lawler, E. (1990). Alternative Pay Systems, Firm Performance, and Productivity. In A.S. Blinder (Ed.), *Paying for Productivity : A Look at the Evidence*, 15-94. Washington, DC: The Brookings Institution.

Mondy, R.W., Noe, R.M., and Premeaux, S.R. (1999). *Human Resource Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Morin, E.M., Savoie, A., and Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures*. Montréal, Qc: Gaëtan Morin Éditeur.

Morishima, M. (1991). Information Sharing and Firm Performance in Japan. *Industrial Relations*. 30(1): 37-61.

Morris, M.H., Davis, D.L., and Allen, J.W. (1994). Foresting corporate entrepreneurship : Cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism. *Journal of International Business Studies*. 25(1): 65-90.

Morris, T., and Pavett, C.M. (1992). Management style and productivity in two cultures. *Journal of International Business Studies*. 23(1): 169-179.

Morris, T., and Pinnington, A. (1998). Evaluating Strategic Fit in Professional Service Firms. *Human Resource Management Journal*. 8(4): 76-87.

Mount, M.K., Hazucha, J.F., Holt, K.E., and Sytsma, M. (1995). Rater-ratee race

effects in performance ratings of managers. Paper presented at *Academy of Management*.

Newman, K.L., and Nollen, S.D. (1996). Culture and congruence : The fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies*. 27(4): 753-778.

Nyahoho, E., and Proulx, P.P. (1997). *Le commerce international; Théories, politiques et perspectives industrielles*. Ste-Foy, Québec: Presses de l'Université du Québec.

O'Reilly, B. (1996). The Rent-a-Car Jocks Who Made Enterprise # 1. *Fortune*. 28: 128-134.

O'Reilly, C.A., Caldwell, D.F., and Barnett, W.P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*. 34: 21-37.

Osterman, P. (1988). *Employment Futures : Reorganization, Dislocation, and Public Policy*. New York, NY: Oxford University Press.

Osterman, P. (1994). How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it ? *Industrial and Labour Relations Review*. 47(2): 173-188.

Osterman, P. (1995). The Transformation of Work in the United States : What the Evidence Shows. In B. Downie, and M.L. Coates (Eds.), *Managing Human Resources in the 1990s and Beyond : Is the Workplace Being Transformed ?*, 71-101. Queen's University at Kingston, On: IRC Press.

Ostroff, C., and Rothausen, T.J. (1997). Ostroff C. et Rothausen T.J. (1997), "Selection and Job Matching", in D. Lewin, D.J.B. Mitchell et M.A. Zaidi (éd.), The Human Resource Management Handbook, Part III, Jai Press Inc., Greenwich, CT, p.3-51. In D. Lewin, D.J.B. Mitchell, and M.A. Zaidi (Eds.), *The Human Resource Management Handbook*, Vol. 3, 3-51. Greenwich, CT: Jai Press Inc.

Parsons, T. (1977). *The evolution of societies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Peters, T.J., and Waterman, R.H. (1982). *Search of Excellence : Lessons from America's Best Run Companies*. New York, NY: Harper & Row.

Petit, A., Bélanger, L., Benabou, C., Foucher, R., and Bergeron, J.-L. (1993). *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*. Montréal, Qc: Gaëtan Morin Éditeur.

Pettigrew, A., and Whipp, R. (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Oxford, England: Basil Blackwell.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People : Unleashing the Power and the Work Force*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. (1995). Managing Human Resources for Competitive Advantage : Barriers to Change. In B. Downie, and M.L. Coates (Eds.), *Managing Human Resources in the 1990s and Beyond : Is the Workplace Being Transformed ?*, 13-45. Queen's University at Kingston, On: IRC Press.

Pfeffer, J. (1996). When it Comes to "Best Practices", why do Smart Organizations Occasionaly do Dumb Things. *Organizational Dynamics*. 25(1): 33-44.

Pfeffer, J. (1998a). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*. 40(2): 96-124.

Pfeffer, J. (1998b). *The Human Equation : Building Profits by Putting People First*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J., and Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*. New York, NY: Harper & Row.

Pfeffer, J., and Veiga, J.F. (1999). Putting People First for Organizational Success. *The Academy of Management Executive*. 13(2): 37-48.

Pieper, R. (1991). *Human resource management : An international comparison*. New-York: Walter de Gruyter.

Piore, M.J., and Sabel, C.F. (1989). *Les chemins de la prospérité : de la production de masse à la spécialisation souple*. Paris: Hachette.

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. New York, NY: Free Press.

Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: Free Press.

Prahalad, C.K., and Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 68(3): 79-89.

Prescott, J.E. (1986). Environments as moderators of the relationship between strategy and performance. *Academy of Management Journal*. 29: 329-346.

Purcell, J. (1999). Best Practice and Best Fit : Chimera or Cul-de-sac ? *Human Resource Management Journal*. 9(3): 26-41.

Redding, S.G., and Pugh, D.S. (1986). The Formal and the Informal : Japanese and Chinese Organization Structures. In S. Clegg, D. Dunphy, and S.G. Redding (Eds.), *The Enterprise and Management in East Asia*, 153-168. Hong Kong: Center for Asian Studies.

Reich, R.B. (1992). *The Work of Nations*. New York, NY: Vintage.

Rhinesmith, S. (1970). *Cultural organizational analysis : The interralationship of values orientations and managerial behavior*. Cambridge, Mass: McBer Publication.

Robbins, S.P., Coulter, M., and Stuart-Kotze, M. (1999). *Management*. Scarborough, On: Prentice Hall.

Rogers, E.W., and Wright, P.M. (1998). Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management : Problems, Prospects, and Performance Information Markets. *Human Resource Management Review*. 8(3): 311-331.

Rogovsky, N. (1996). IHRM practices in multinational corporations : Developing IHRM integrative framework: University of Pennsylvania.

Rondeau, K.W., and Wagar, T.H. (1997). Workforce Reduction, Human Resource Management Practices, and Perception of Organizational Performance : Evidence from Canadian Hospitals. Paper presented at *ASAC* in St. John's, TN.

Ronen, S., and Shenkar, O. (1985). Clustering Contries on Attitudinal Dimensions. A Review and Synthesis. *Academy of Management Review*. 10: 435-454.

Roussel, P., and Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Bruxelles: De Boeck.

Rynes, S.L., and Gerhart, B. (1990). Interviewer Assessments and Applicant "fit" : An Exploratory Investigation. *Personnel Psychology*. 43: 13-35.

Sackett, P.R., and DuBois, C.L.Z. (1991). Rater-ratee race effects on performance evaluation: Challenging meta-analytic conclusions. *Journal of Applied Psychology*. 76: 873-877.

Sackett, P.R., DuBois, C.L.Z., and Noe, A.W. (1991). Tokenism in performance evaluation: The effects of work group representation on male-female and white-black differences in performance ratings. *Journal of Applied Psychology*. 76: 63-67.

Schmitt, N.W., and Klimoski, R.J. (1991). *Research Methods in Human Resource Management*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co.

Schneider, B. (1985). Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*. 36: 573-611.

Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*. 40(3): 437-453.

Schneider, S.C., and Barsoux, J.-L. (2003). *Management interculturel*. Paris: Pearson Education.

Schneider, S.C., and Demeyer, A. (1991). Interpreting and responding to strategic issues : The impact of national culture. *Strategic Management Journal*. 12: 307-320.

Schuler, R.S. (1980). A Role and Expectancy Perception Model of Participation in Decision Making. *Academy of Management Journal*. 23(2): 331-340.

Schuler, R.S. (1987). Personnel and Human Resource Management : Choices and Organization Strategy. In S.L. Dolan, and R.S. Schuler (Eds.), *Canadian Readings in Personnel and Human Resource Management*, 3-26. St. Paul, MN: West.

Schuler, R.S. (1992). Strategic Human Resources Management : Linking the People with the Strategic Needs of the Business. *Organizational Dynamics*. 21(1): 18-32.

Schuler, R.S., Dowling, P.J., and DeCieri, H. (1994). An integrative framework of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*. 4(4): 717-764.

Schuler, R.S., and Florkowski, G.W. (1996). International human resource management. In B.J. Punnett, and O. Shenkar (Eds.), *Hanbook for international management research*, 351-390. London: Blackwell.

Schuler, R.S., Galante, S.P., and Jackson, S.E. (1987). Matching Effective HR Practices with Competitive Strategy. *Personnel*. 64(9): 18-27.

Schuler, R.S., and Jackson, S.E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive*. 1(3): 207-219.

Schuler, R.S., Jackson, S.E., Slocum, J.W., and Jackofsky, E. (1996). Managing Human Resources in Mexico. *Business Horizons*(May-June): 55-61.

Schuler, R.S., and Rogovsky, N. (1998). Understanding Compensation Practice Variations across Firms : The Impact of National Culture. *Journal of International Business Studies*. 29(1): 159-177.

Schultz, T.W. (1960). Investment in Human Capital. *American Economic Review*. 51: 1-17.

Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values : Theoritical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New-York: Academic Press.

Schwartz, S.H., and Sagiv, L. (1995). Identifying culture-specifics in the content and structure. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 26(1): 92-116.

Shackleton, V.J., and Ali, A.H. (1990). Work-related values of managers : A test of the Hofstede model. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 21: 109-118.

Shaiken, H., Lopez, S., and Mankita, I. (1997). Two Routes to Team Productions : Saturn and Chrysler Compared. *Industrial Relations*. 36(1): 17-45.

Simons, R., Shadur, M., and Kienzle, R. (1999). Explanations for the Relationship Between Human Resource Practices and Organizational Strategy in the Australian Mining Industry. *International Journal of Employment Studies*. 7(1): 17-32.

Sisson, K. (1990). *Personnel management in Britain*. Oxford: Blackwell.

Slocum, J.W., and Lei, D. (1993). Designing global strategic alliances : Integrating cultural and economic factors. In G.P. Huber, and W.H. Glick (Eds.), *Organizational change and redesign*. New-York: Oxford University Press.

Snell, S., and Dean, J. (1992). Integrated Manufacturing and Human Resource Management : A Human Capital Perspective. *Academy of Management Journal*. 35(3): 467-504.

Snell, S., Youndt, M., and Wright, P. (1996). Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management : Merging Resource Theory and Organizational Learning. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 14: 61-90.

Sondergaard, M. (1994). Hofstede's consequences : A study of reviews, citations and replications. *Organization Studies*. 15: 447-456.

Sparrow, P. (1995). Competition and change in China : Transitions in Chinese Human resource management. Manchester: Manchester Business School.

Sparrow, P., and Hiltrop, J.M. (1995). *European human resource management in transition*. London: Prentice-Hall.

Sparrow, P., Schuler, R.S., and Jackson, S.E. (1994). Convergence or divergence : Human resource practices and policies for competitive advantage worldwide. *International Journal of Human Resource Management*. 5(2): 267-299.

Stephen, M., and Verma, A. (1995). Industrial Relations and Financial Performance : Evidence from Unionized Canadian Firms. Paper presented at *Forum on Canadian Workplace Practices* in Ottawa, On.

Stevens, O.J. (1991). In G. Hofstede (Ed.), *Culture's Consequences*. London: McGraw Hill.

St-Onge, S. (1999). Rémunération des compétences : où en sommes-nous? *Gestion*. 23(4): 24-33.

St-Onge, S., Audet, M., Haines, V., and Petit, A. (1998). *Relever les défis de la*

gestion des ressources humaines. Montréal, Qc: Gaëtan Morin Éditeur.

St-Onge, S., Audet, M., Haines, V., and Petit, A. (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. Montréal, Qc: Gaëtan Morin Éditeur.

Toffler, A., and Toffler, H. (1994). *Guerre et contre-guerre : survivre à l'aube du XXIè siècle*. Paris: Fayard.

Towers-Perrin. (1992). *Priorities for Competitive Advantage*. New York, NY: Towers-Perrin.

Triandis, H.C. (1982). Review of culture's consequences. *human organization*. 41: 86-90.

Triandis, H.C. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological Review*. 96: 506-520.

Triandis, H.C. (1994). *Culture and social behavior*. New-York: McGraw-Hill.

Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture*. Chicago: Irwin.

Truss, C., and Gratton, L. (1994). Strategic Human Resource Management : A Conceptual Approach. *The International Journal of Human Resource Management*. 5(3): 663-686.

Tsui, A.S. (1987). Defining the Activities and Effectiveness of the Human Resource Department : A Multiple Constituency Approach. *Human Resource Management*. 26: 35-69.

Tsui, A.S., Egan, T.D., and O'Reilly, C.A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*. 37: 549-579.

Tsui, A.S., and Gomez-Mejia, L.R. (1988). Evaluating Human Resource Effectiveness. In L. Dyer (Ed.), *Human Resource Management : Evolving Roles & Responsibilities*, 187-227. Washington, DC: The Bureau of National Affairs.

Tsui, A.S., and O'Reilly, C.A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*. 32: 402-423.

Tylor, E.B. (1924). *Primitive Culture*. Gloucester, MA: Smith.

Ulrich, D. (1987). Strategic Human Resource Planning : Why and How? In S.L. Dolan, and R.S. Schuler (Eds.), *Canadian Readings in Personnel and Human Resource Management*, 41-62. St. Paul, MN: West.

Ulrich, D. (1991). Using Human Resources for Competitive Advantage. In I. Killmann, and K.a. Associates (Eds.), *Making Organizations Competitive*, 129-155. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions : The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Ulrich, D. (1999). Integrating Practice and Theory : Towards a More Unified View of HR. In P.M. Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau, and G.T. Milkovich (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, Vol. 4, 123-144. Stamford, CT: Jai Press Inc.

Usunier, J.-C. (1985). *Management international*. Paris: PUF.

Usunier, J.-C. (1992). *Commerce entre cultures : Une approche culturelle du marketing international*. Paris: PUF.

Vicere, A.A. (2000). New economy, new HR. *Employment Relations Today*. 27(3): 1-11.

Wagar, T.H. (1994). *Human Resource Management Practices and Organizational Performance : Evidence from Atlantic Canada*. Queen's University at Kingston, On.: Human Resource Management Project Series.

Wagner, J.A., and Gooding, R.Z. (1987). Shared Influence and Organizational Behavior : A Meta-analysis of Situational Variables expected to Moderate Participation-outcome Relationships. *Academy of Management Journal*. 30: 524-541.

Walker, J.W. (1992). *Human Resource Strategy*. New York, NY: McGraw-Hill.

Warner, M. (2002). The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management. *Journal of General Management*. 27(4): 79-89.

Watson, W.E., Kumar, K., and Michaelsen, L.K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*. 36: 590-602.

Weber, C.L. (1994). *The Effects of Human Resource Management Practices on Firm Performance : A Review of the Literature*. Queen's University at Kingston, On: IRC Press.

Weitzman, M.L., and Kruse, D.L. (1990). Profit Sharing and Productivity. In A.S. Blinder (Ed.), *Paying for Productivity : A Look at the Evidence*, 95-141. Washington, DC: The Brookings Institution.

Welbourne, T.M., and Andrews, A.O. (1996). Predicting Performance of Initial Public Offering Firms : Should HRM be in the Equation ? *Academy of Management Journal*. 39(4): 891-919.

Whitfield, K., and Poole, M. (1997). Organizing Employment for High Performance : Theories, Evidence and Policy. *Organization Studies*. 18(5): 745-764.

Wilkins, A.L., and Ouchi, W.G. (1983). Efficient cultures : Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*. 28: 468-481.

Wils, T., Labelle, C., Guérin, G., and Louarn, J.-Y.L. (1989). La gestion stratégique des ressources humaines : Un reniement du rôle social de l'entreprise ? *Relations Industrielles*. 44(2): 354-375.

Wils, T., Louarn, J.-Y.L., and Guérin, G. (1991). *Planification stratégique des ressources humaines*. Montréal, Qc: Les Presses de l'Université de Montréal.

Wright, J.C., and Mischel, W. (1987). A Conditional Approach to Dispositional Constructs : The Local Predictability of Social Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*. 53: 1159-1177.

Wright, P.M., Dyer, L., Boudreau, J.W., and Milkovich, G.T., Eds. (1999). *Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*. Stamford, CT: Jai Press Inc.

Wright, P.M., Dyer, L., Boudreau, J.W., and Milkovich, G.T., Eds. (1999). *Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*. Stamford, CT: JAI Press.

Wright, P.M., and McMahan, G.C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*. 18(2): 295-320.

Wright, P.M., McMahan, G.C., and McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage : A Resource-Based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*. 5(2): 301-326.

Wright, P.M., and Sherman, W.S. (1999). Failing to Find Fit in Strategic Human Resource Management : Theoretical and Empirical Problems. In P.M. Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau, and G.T. Milkovich (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management : Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, Vol. 4, 53-74. Stamford, CT: Jai Press Inc.

Wright, P.M., and Snell, S.A. (1991). Toward a Integrated View of Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*. 1: 203-225.

Wright, P.M., and Snell, S.A. (1998). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*. 23(4): 756-772.

Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W., and Lepak, D.P. (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*. 39(4): 836-866.

Zhu, C.J., and Dowling, P.J. (1994). The impact of the economic system upon human resource management practices in China. *Human Resource Planning*. 17(4): 1-21.

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE FRANÇAIS

Questionnaire

Phase 1 : Information générale

1. Nom de l'institution financière : _____

2. Adresse principale du siège social canadien _____
   ou du siège régional au Canada : _____
   _____

4. Nombre de succursales au Canada : _____

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

6. Nombre d'employés au Canada : _____

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

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

8. **Services offerts :**

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

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

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

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

Phase II : Pratiques de gestion des ressources humaines

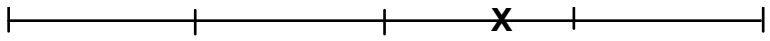
Directives : Voici une liste de pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) susceptibles d'être présentes dans votre institution financière. Pour chacune des pratiques retenues, une affirmation vous sera proposée.

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

Nota Bene : 1. Vous devez répondre en fonction des succursales présentes au Canada.

2. Le présent questionnaire concerne les pratiques de GRH destinées aux employés non cadres.

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



Pas du tout implantée Fortement implantée

1. RÉMUNÉRATION INCITATIVE

Dans votre institution financière,

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

Pas du tout implantée — Fortement implantée

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

Pas du tout implantée — Fortement implantée

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

Pas du tout implantée — Fortement implantée

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

Pas du tout implantée — Fortement implantée

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

Pas du tout implantée — Fortement implantée

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

Pas du tout implantée — Fortement implantée

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

Pas du tout implantée — Fortement implantée

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

Pas du tout implantée — Fortement implantée

2. FORMATION

Dans votre institution financière,

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

Pas du tout implantée — Fortement implantée

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

Pas du tout implantée — Fortement implantée

3. RECRUTEMENT

Dans votre institution financière,

le recours au recrutement externe est une activité :

Pas du tout implantée — Fortement implantée

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

Pas du tout implantée — Fortement implantée

4. SÉLECTION

Dans votre institution financière,

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

Pas du tout implantée — Fortement implantée

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

Pas du tout implantée — Fortement implantée

5. ÉVALUATION DU RENDEMENT

Dans votre institution financière,

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

Pas du tout implantée — Fortement implantée

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

Pas du tout implantée — Fortement implantée

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

Pas du tout implantée — Fortement implantée

6. ORGANISATION DU TRAVAIL

Dans votre institution financière,

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

Pas du tout implantée — Fortement implantée

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

Pas du tout implantée — Fortement implantée

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

Pas du tout implantée — Fortement implantée

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

Pas du tout implantée — Fortement implantée

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

Pas du tout implantée — Fortement implantée

7. COMMUNICATION

Dans votre institution financière, partager avec les employés…

7.1 les informations concernant les décisions stratégiques (ex. plan de développement, introduction technologique, etc.) est une activité :

Pas du tout implantée — Fortement implantée

7.2 les informations financières (ex. rapports annuels, bilans périodiques, etc.) concernant la banque est une activité :

Pas du tout implantée — Fortement implantée

7.3 les informations concernant les nouveaux produits et services offerts par la banque est une activité :

Pas du tout implantée — Fortement implantée

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

Pas du tout implantée — Fortement implantée

8. SÉCURITÉ D'EMPLOI

Dans votre institution financière,

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

Pas du tout implantée — Fortement implantée

Phase III : Performance de l'institution financière

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

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

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

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

nettement inférieure	inférieure	égale	supérieure	nettement supérieure
	X			

PERFORMANCE SOCIALE

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

le niveau de satisfaction de votre personnel ?

nettement inférieur | inférieur | égal | supérieur | nettement supérieur

le degré de mobilisation de votre personnel ?

nettement inférieur | inférieur | égal | supérieur | nettement supérieur

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

nettement inférieur | inférieur | égal | supérieur | nettement supérieur

le taux d'absentéisme de vos employés ?

nettement inférieur | inférieur | égal | supérieur | nettement supérieur

le taux de roulement de vos employés ?

nettement inférieur | inférieur | égal | supérieur | nettement supérieur

PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

Par rapport aux institutions financières concurrentes,

2.1 comment évaluez-vous la productivité de vos employés ?

nettement inférieure | inférieure | égale | supérieure | nettement supérieure

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

nettement inférieur | inférieur | égal | supérieur | nettement supérieur

PERFORMANCE FINANCIÈRE

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

la rentabilité de votre banque ?

nettement inférieure | inférieure | égale | supérieure | nettement supérieure

le niveau de profitabilité de votre banque ?

nettement inférieur | inférieur | égal | supérieur | nettement supérieur

le rendement des actions de votre banque ?

nettement inférieur | inférieur | égal | supérieur | nettement supérieur

ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE ANGLAIS

Questionnaire

Phase 1 : General information

1. Name of the financial institution : _____

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

4. Number of branches in Canada : _____

5. Asset of the institution in Canada (Specify the currency) : _____

6. Number of employees in Canada : _____

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

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

8. **Available Services :**

A : Services to individuals (you may check more than one box) :

- Savings (e.g. saving account, guaranteed investment) O
- Loans (e.g. line of credit, residential mortgage) O
- Investments (e.g. stock market, bonds, mutual funds) O
- Financial planning O
- Insurance O
- Trust O
- Administration of assets O
- Others (specify) _____

B : Services to business enterprises (you may check more than one box) :

- Commercial and industrial loans O
- Commercial and industrial insurance O
- Cash management O
- International investment O
- Others (specify) _____

Phase II : Human resource management practices

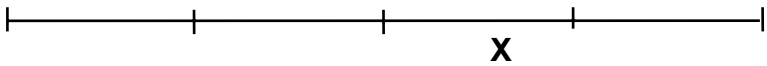
Instructions: Please find a list of human resource management practices which could be part of your financial institution. For each of these selected practices, a statement will be suggested.

For each statement, draw an « **X** » on th escale where it best describe the level of implementation of this particular human resource practice whitin your organization.

Nota Bene : 1. You must answer the questions for to the existing Canadian branches.

2. The actual questionnaire is related to human resources practices intended for the non-management employees.

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



Not at all established Very well established

1. INCENTIVE INCOME

In your financial institution,

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

Not at all established — Very well established

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

Not at all established — Very well established

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

Not at all established — Very well established

1.4. Stock-Based Plan is an activity :

Not at all established — Very well established

1.5 Stock Option Plan is an activity :

Not at all established — Very well established

1.6. Skilled-Based Pay System is an activity :

Not at all established — Very well established

1.7. Flexible Benefits is an activity :

Not at all established — Very well established

1.8. Company pension plans is an activity :

Not at all established — Very well established

2. TRAINING

In your financial institution,

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

Not at all established — Very well established

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

Not at all established — Very well established

3. RECRUITING

In your financial institution,

3.1 Looking at external recruitment is an activity:

Not at all established — Very well established

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

Not at all established — Very well established

4. SELECTION

In your financial institution,

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

Not at all established — Very well established

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

Not at all established — Very well established

5. EMPLOYEE'S PERFORMANCE APPRAISAL

In your financial institution,

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

Not at all established — Very well established

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

Not at all established — Very well established

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

Not at all established — Very well established

6. WORK ORGANIZATION

In your financial institution,

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

Not at all established — Very well established

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

Not at all established — Very well established

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

Not at all established — Very well established

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

Not at all established — Very well established

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

Not at all established — Very well established

7. COMMUNICATION

In your financial institution, sharing with the employees…

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

Not at all established — Very well established

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

Not at all established — Very well established

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

Not at all established — Very well established

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

Not at all established — Very well established

8. JOB SECURITY

In your financial institution,

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

Not at all established — Very well established

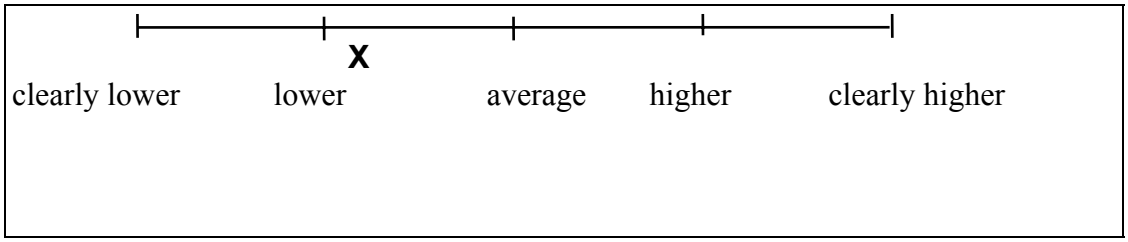
Phase III : The Financial Institution Performance

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

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

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

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


X
clearly lower
lower
average
higher
clearly higher

1. SOCIAL PERFORMANCE

In comparison with your competitors, how do you evaluate …

1.1 Your employee's level of satisfaction ?

clearly lower | lower | average | higher | clearly higher

1.2 Your employee's degree of mobilization ?

clearly lower | lower | average | higher | clearly higher

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

clearly lower | lower | average | higher | clearly higher

1.4 Your employee's absenteeism rate ?

clearly lower | lower | average | higher | clearly higher

1.5 Your labor turnover rate ?

clearly lower | lower | average | higher | clearly higher

2. ECONOMIC PERFORMANCE

In comparison with your competitors,

2.1 how do you rate your employee's productivity ?

clearly lower | lower | average | higher | clearly higher

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

clearly lower | lower | average | higher | clearly higher

3. FINANCIAL PERFORMANCE

In comparison with your competitors, how do you evaluate…

3.1 Your bank's profitability ?

clearly lower | lower | average | higher | clearly higher

3.2 Your bank's profit margin ?

clearly lower | lower | average | higher | clearly higher

3.3 Your bank's shares yield ?

clearly lower | lower | average | higher | clearly higher

ANNEXE 3 : CLAUSE DE CONFIDENTIALITÉ - FRANÇAIS

Document de confidentialité

Recherche menée par Guy Arcand, étudiant au doctorat en gestion des ressources humaines à l'Université de Metz (France).

ENTRE :

Guy Arcand, étudiant doctorat en gestion des ressources humaines à l'Université de Metz (France)

ET :

Nom de la banque

Madame, Monsieur,

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

1. L'objet du projet d'étude permettra de constater si les pratiques de gestion des ressources humaines sont adaptées à la culture nationale du pays dans votre institution bancaire.

2. Votre participation au projet consistera à remplir un questionnaire qui portera sur divers aspects de vos pratiques de gestion des ressources humaines au sein de la banque.

3. S'il y a des questions auxquelles vous ne pouvez ou préférez ne pas répondre, vous êtes tout à fait libre de le faire, sans justification et sans inconvénients. Sachez par ailleurs qu'à titre de participant volontaire à cette étude, vous avez la possibilité de vous retirer à tout moment si vous le jugez nécessaire.

4. La confidentialité des résultats sera assurée de la façon suivante :
   - Seulement les participants à cette recherche pourront avoir accès aux résultats;
   - Le nom de la compagnie sera remplacé par un numéro;

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

Nous vous remercions de votre collaboration.

Guy Arcand

ANNEXE 4 : CLAUSE DE CONFIDENTIALITÉ – ANGLAISE

Confidential Document

Research by Guy Arcand, student in the Doctorate in Human Resource Management at the University of Metz (France).

Between:

Guy Arcand, student in the Doctorate in Human Resource Management at the University of Metz (France)

And:

Name of the bank

Dear Madame, Dear Sir,

I am hereby providing you with information on the research project in which we have asked you to take part.

1. The goal of the study is to allow us to determine whether human resource management practices within banks are adapted to each particular country's national culture.

2. Your participation in the project will consist of completing a questionnaire on various aspects of your company's human resource management practices.

3. If you would prefer not to respond to certain questions, you may choose to completely ignore them, with no justification required, and with no adverse consequences. Furthermore, as a voluntary participant in this study, you may decide to withdraw at any time.

4. The confidentiality of the results will be guaranteed in the following manner:
    - Only participants in this research project will have access to the results
    - The company name will be replaced by a number

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

We thank you for your cooperation.

Guy Arcand,