

## **L'influence de la Culture Nationale et Organisationnelle sur le Leadership et sur les Pratiques de la Gestion des Ressources Humaines : Analyse de la Littérature Managériale.**

## **The Influence of National and Organizational Culture on Leadership and Human Resource Management Practices : An Analysis of the Managerial Literature.**

**AIT ALLA Aniss**

Docteur en Sciences et Techniques de Gestion

Maroc

[aniss.consulting@gmail.com](mailto:aniss.consulting@gmail.com)

**RAJÂA Omar**

Enseignant Chercheur en Sciences de Gestion

École Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir

Université Ibn Zohr

[omarrajaa@laaposte.com](mailto:omarrajaa@laaposte.com)

**Date de soumission :** 29/07/2021

**Date d'acceptation :** 27/01/2022

**Pour citer cet article :**

AIT ALLA.A & RAJÂA.O. (2022) «L'influence de la Culture Nationale et Organisationnelle sur le Leadership et sur les Pratiques de la Gestion des Ressources Humaines : Analyse de la Littérature Managériale.», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 3 : Numéro 2 » pp :213 – 233.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Le concept de la culture s'avère crucial dans la sphère managériale, cela étant donné qu'elle nous aide à comprendre et à prévoir les phénomènes du monde réel. Le management ne peut jamais changer une culture nationale, il ne peut que la comprendre et l'utiliser. En revanche, il peut créer et parfois modifier une culture organisationnelle.

En effet, l'objectif de cet article s'articule autour de la réalisation d'une revue littéraire synthétique des études ayant traitées le concept de la culture nationale et celui de la culture organisationnelle, leurs modèles théoriques et leurs impacts sur le leadership et sur la gestion des ressources humaines. Cela pour aider les managers à comprendre et à utiliser efficacement les paramètres culturels au moment de la prise de décisions.

## Mots clés :

Culture Nationale ; Culture Organisationnelle ; Leadership ; Pratiques GRH ; Paramètres Culturels.

## Abstract

The concept of culture is crucial in the managerial sphere, as it helps us to understand and predict real world phenomena. Management can never change a national culture, it can only understand and use it. On the other hand, it can create and sometimes modify an organizational culture.

Indeed, the objective of this article is to produce a synthetic literature review on the concept of national culture and organizational culture, their models and their impact on leadership and human resources management. This will help managers to understand and effectively use cultural parameters in their decision making.

## Keywords :

National Culture ; Organizational Culture; Leadership ; HRM Practices ; Cultural Parameters.

## Introduction

La culture est devenue un sujet très important aussi bien au niveau des études nationales qu'au niveau de celles à vocation internationale. Les différences culturelles influencent les attitudes et les comportements. De surcroît, les malentendus culturels peuvent provoquer des crises aux entreprises. Cela a certainement un impact sur les politiques, les stratégies de communication, la structure organisationnelle, les ressources humaines, le recrutement et la rétention. Les organisations, en particulier les multinationales, ne peuvent donc plus se permettre de ne pas tenir compte des origines nationales des pays dans lesquels elles opèrent et de la mesure dans laquelle les cultures nationales de ces origines affectent la culture organisationnelle.

De ce fait, la conduite des études portant sur les questionnements culturels aide à comprendre ce qui se passe dans les organisations et comment les gérer adéquatement. Conséquemment, les dirigeants peuvent utiliser l'effet de la culture (nationale et organisationnelle) pour manager leurs équipes efficacement afin d'accomplir les objectifs de l'organisation.

En effet, l'objectif de cet article s'articule autour de la réalisation d'une revue littéraire synthétique des études ayant traitées le concept de la culture nationale et celui de la culture organisationnelle, leurs modèles théoriques et leurs impacts sur le leadership et sur la gestion des ressources humaines. Cela pour aider les managers à comprendre et à utiliser efficacement les paramètres culturels au moment de la prise de décisions.

Dans ce cadre, d'abord, nous essaierons de définir le concept de culture, celui de culture nationale et aussi organisationnelle. Ensuite, nous détaillerons les dimensions qui composent la culture nationale et celle organisationnelle en nous basant sur les modèles les plus utilisés. Enfin, à travers des études antérieures, nous identifierons les impacts de ces deux cultures sur les comportements des managers et sur les pratiques relatives à la gestion des ressources humaines.

### 1. Revue de littérature

#### 1.1. Culture, Culture Nationale et Culture Organisationnelle : essai de définition

Selon Jais (2007), la première définition du terme culture a été établie par Tylor en 1871. Il l'a défini comme « *un ensemble complexe qui comprend les connaissances, les croyances, l'art, la morale, les lois, les coutumes et toutes les autres capacités et habitudes acquises par l'homme en tant qu'un membre de la société* ». Cette définition peut être considérée comme un point de départ pour des définitions ultérieures qui accordent une importance similaire aux

valeurs, à l'appartenance en tant que caractéristiques distinctives des personnes de nationalités différentes.

Dans le même sillage, Rijamampianina (1996) décrit que la culture existe dans tout ce que nous faisons et ce que nous pensons. La culture s'acquiert par l'appartenance à un groupe et se compose d'un ensemble de valeurs et de croyances qui influencent les attitudes et les comportements des membres du groupe. La culture est également considérée comme une variable environnementale indépendante propre à un environnement donné. Ces définitions ont fait l'émergence du concept de la culture nationale que Tayeb (1994) définit comme « un système regroupant un ensemble de valeurs, d'attitudes et de moyens historiquement évolués, appris et partagés ».

La culture organisationnelle peut être définie de la même manière que la culture nationale (Bernhard, 2011), ladite culture fait référence aux croyances et aux valeurs communes partagées au niveau d'une organisation, ainsi qu'aux croyances des collaborateurs et à la valeur qu'ils donnent au travail. Cela déterminera leurs attitudes et leurs comportements. Cette culture est établie par les dirigeants, puis communiquée et renforcée par diverses méthodes aux collaborateurs, ce qui, en fin de compte, influence les perceptions, les comportements et la compréhension des collaborateurs.

En effet, Il est donc essentiel de comprendre la relation entre la culture nationale et la culture organisationnelle et le comportement des managers et des collaborateurs. Avant d'appréhender cette relation, nous présenterons ci-dessous, les dimensions de la culture nationale et de la culture organisationnelle :

### **1.2. Dimensions de la Culture Nationale**

Le modèle d'Hofstede et celui de Fons Trompenaars constituent les bases de plusieurs recherches. Nous exposerons une synthèse de ces modèles :

### **1.3. Dimensions de la Culture Nationale Selon Hofstede**

Weng and Yueh-shian (2012) décrivent que le professeur Geert Hofstede a mené l'une des études les plus complètes sur la manière dont les valeurs sur le milieu organisationnel sont influencées par la culture. Il définit la culture comme « la programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personnes des autres ».

Le modèle est issu de la recherche d'IBM et a été publié pour la première fois en 1980.

Le modèle de Hofstede se compose d'un cadre quadridimensionnel de distance de pouvoir, d'individualisme, de masculinité et d'évitement de l'incertitude. Plus tard, Hofstede et Bond (1988) ajoutent une cinquième et une sixième dimension : Orientation à long terme et

Indulgence. Ces dimensions illustrent les valeurs des diverses cultures. Ces valeurs ont une influence sur le comportement des personnes ainsi que sur leurs comportements dans le milieu professionnel.

Enes Hamzagic (2019), explicite une explication du modèle Hofstede de la culture nationale que nous la synthétisant comme suit :

La première dimension « DISTANCE DE POUVOIR » exprime le degré d'acceptation par les membres les moins puissants de la répartition inégale du pouvoir : Dans les sociétés présentant une grande distance de pouvoir, les individus acceptent un ordre hiérarchique. Dans les sociétés où la distance de pouvoir est faible, les individus s'efforcent d'équilibrer la répartition du pouvoir et demandent une justification des inégalités de pouvoir.

La deuxième dimension « INDIVIDUALISME » définie comme une préférence pour un cadre social peu structuré dans lequel les individus sont censés ne s'occuper que d'eux-mêmes. Son opposé, le collectivisme, représente une préférence pour un cadre social étroitement lié dans lequel les individus peuvent attendre des membres d'un groupe particulier qu'ils s'occupent d'eux en échange d'une loyauté sans réserve.

La troisième dimension « MASCULINITÉ » représente une préférence dans la société pour la réussite, l'affirmation de soi et les récompenses matérielles pour le succès. La société dans son ensemble est plus compétitive. Son opposé, la féminité, représente une préférence pour la coopération, la modestie et la qualité de vie. La société dans son ensemble est plus orientée vers le consensus.

La quatrième dimension « ÉVITEMENT DE L'INCERTITUDE » exprime le degré de l'acceptation de la part des membres d'une société de l'incertitude et de l'ambiguïté. Les cultures riches en cette dimension sont moins susceptibles d'être exploratoire mais plus susceptibles d'être exploitées (Pandey et Sharma, 2009).

La cinquième dimension « ORIENTATION A LONG TERME » décrit que « *chaque société doit maintenir des liens avec son propre passé tout en relevant les défis du présent et de l'avenir* ». Les sociétés accordent une priorité différente à ces deux objectifs existentiels. Il existe des cultures qui préfèrent maintenir les traditions et les normes ancestrales. En revanche, des cultures encouragent l'économie et les efforts dans l'éducation moderne comme moyen de préparer l'avenir.

La sixième dimension « INDULGENCE » représente une société qui permet de satisfaire librement les pulsions humaines fondamentales. La restriction est le mots employé pour

décrire une société qui bloque la satisfaction des besoins et la règlemente au moyen de normes sociales strictes.

#### **1.4. Dimensions de la Culture Nationale Selon Fons Trompenaars (2004)**

Ce modèle de différences culturelles nationales comporte sept dimensions comme suit :

La première dimension « UNIVERSALISME-PARTICULARISME » représente la mesure dans laquelle les individus ont tendance à suivre des règles formelles, plutôt qu'une approche particulière et flexible.

La deuxième dimension « INDIVIDUALISME-COMMUNAUTARISME » examine la relation entre les individus. elle vérifie si une culture favorise la performance et la créativité individuelles ou si l'accent mis sur le groupe conduisant à la cohésion et le consensus.

La troisième dimension « NEUTRE- AFFECTIF » reflète le degré de contrôle des émotions par les individus.

La quatrième dimension « SPÉCIFICITÉ-DIFFUSION » décrit le degré d'implication dans les relations personnelles.

La cinquième dimension « RÉUSSITE – ATTRIBUTION » distingue entre la réussite et le statut/le pouvoir.

La sixième dimension « SÉQUENTIELLE-SYNCHRONIQUE » mesure la capacité à effectuer une ou plusieurs tâches à la fois.

La septième dimension « CONTRÔLE INTERNE-EXTERNE » décrit les cultures ayant le sens du contrôle internes et celle qui s'adaptent à des événements externes qui sont hors de leur contrôle.

Selon Enes Hamzagic (2019), Hofstede et al. (2010) « ont critiqué le modèle de Trompenaars, en reprochant que les dimensions de son modèle ne sont pas basées sur des recherches empiriques mais sont plutôt empruntées aux distinctions conceptuelles faites par les sociologues américains Parsons et Shils dans les années 1950 et Kluckhohn et Strodtbeck dans les années 1960 qui ne sont pas spécifiquement faites pour décrire les pays ». Page 54.

#### **1.5. Dimensions de la Culture Organisationnelle Selon Hofstede et al. (1990)**

Selon Bernhard (2011), Hofstede et al. (1990) ont identifié six dimensions différentes des cultures organisationnelles, qui seront expliquées succinctement dans ce qui suit :

La première dimension « ORIENTATION VERS LES PROCESSUS OU VERS LES RÉSULTATS » Dans les cultures orientées vers les processus, les individus évitent les risques et ne consacrent qu'un minimum de temps et d'efforts à leur travail. Pour eux, les tâches sont

routinières. Dans les cultures orientées vers les résultats, les individus consacrent beaucoup d'efforts à leurs activités quotidiennes au travail et ils ont le sentiment que chaque jour est différent et apporte de nouveaux défis.

La deuxième dimension « ORIENTATION VERS L'EMPLOYÉ OU VERS L'EMPLOI »

Dans une culture orientée vers les employés, les individus ont le sentiment que leurs problèmes sont pris en charge et que l'organisation s'en occupe. Lorsque des décisions importantes doivent être prises, elles le sont par un groupe de personnes (un comité) à la place d'une personne. Dans une culture axée sur l'emploi nous mettons fortement l'accent sur l'achèvement du travail.

La troisième dimension « COMMUNAUTAIRE PAR RAPPORT AU PROFESSIONNEL »

les collaborateurs qui travaillent dans une culture d'organisation communautaire ont le sentiment que les normes de l'organisation sont les mêmes dans leur travail et chez eux. Lors de l'embauche de nouveaux employés, l'entreprise semble tenir compte de leur milieu social et familial. Les collaborateurs qui travaillent dans des cultures ayant une organisation professionnelle ont le sentiment que les organisations les ont embauchés en raison de leurs compétences professionnelles. Ils estiment que leur vie est quelque chose de privé et n'en parlent pas beaucoup au travail.

La quatrième dimension « SYSTÈMES OUVERTS CONTRE SYSTÈMES FERMÉS »

Dans les systèmes ouverts, il existe un climat d'accueil ouvert. Presque tout le monde s'intègre dans l'organisation et les nouveaux collaborateurs n'ont besoin que de quelques jours pour se sentir chez eux. Dans les systèmes fermés, les collaborateurs sont très enfermés. Il est très difficile d'entrer dans le groupe et les nouveaux employés ont besoin de plus de temps pour se sentir comme chez eux.

La cinquième dimension « UN CONTRÔLE PLUS OU MOINS STRICT »

Les collaborateurs qui travaillent dans des organisations dont la culture de contrôle est faible ont le sentiment qu'il y a une atmosphère détendue. C'est le contraire pour les collaborateurs qui travaillent dans des organisations étroitement contrôlées. Ils décrivent leur organisation comme étant soucieuse des coûts, ponctuelle dans ses réunions.

La septième dimension « NORMATIF CONTRE PRAGMATIQUE »

Les organisations ayant une culture organisationnelle normative s'attachent davantage à suivre et à satisfaire les désirs des clients et la manière dont ils souhaitent obtenir les choses. L'éthique de l'organisation et ce qu'elle représente ne sont pas si importants. Les organisations ayant une culture organisationnelle pragmatique sont axées sur le marché et pensent qu'elles savent mieux que

quiconque ce qui serait bon pour leurs clients. Elles estiment que l'éthique et l'honnêteté des affaires sont d'une importance capitale et savent comment servir leurs clients.

Les six dimensions des cultures organisationnelles sont un complément utile à l'analyse des cultures nationales, car elles permettent d'étudier plus en détail le fonctionnement des organisations.

## **2. Étude des Impacts de la Culture Nationale et Organisationnelle sur le Leadership et sur les Pratiques de la Gestion des Ressources Humaines**

### **2.1. Impacts de la Culture Nationale et Organisationnelle sur le Leadership**

Selon Galbreath (2005), la théorie de la vision fondée sur les ressources qui a été suggérée par Wernerfelt en 1984, stipule que la culture organisationnelle est une ressource unique qui permettrait aux organisations de se démarquer de ses concurrents. La théorie considère la culture comme une ressource subtile, managériale et intangible qui contribue à l'avantage concurrentiel. Les chercheurs soutiennent que la culture organisationnelle est une ressource tactique qui est en corrélation positive avec des performances financières (Barney, 1986 cité dans Genç (2013)). La culture organisationnelle peut résister aux efforts d'imitation des concurrents tout en contribuant de manière plus significative à un avantage durable (Galbreath, 2005).

Dans le même ordre d'idées, Schein (2004) décrit l'importance des étapes d'évolution des organisations pour appréhender la relation entre la culture organisationnelle et les comportements des managers. Au stade de la constitution, la culture organisationnelle est le résultat de croyances et des valeurs partagées entre l'équipe fondatrice pour manager adéquatement les contraintes interne et externe. Dans la phase de croissance des organisations, les fondateurs et les équipes dirigeantes initient le processus de partage et de formation de la culture en enseignant leurs croyances et leurs valeurs au nouveau groupe. À mesure que l'organisation évolue, ses structures et pratiques deviennent bien formulées et stables ; l'organisation subit alors un processus de différenciation : les unités et départements qui l'a composé peuvent faciliter la création de diverses sous-cultures. À ce niveau, la culture organisationnelle détermine le leadership, c'est-à-dire que la culture est une variable contextuelle qui impact l'adoption et l'efficacité du leadership. Les dirigeants ont la responsabilité de veiller à la cohérence des sous-cultures organisationnelles pour que les organisations fonctionnent adéquatement.

House et al. (1999) indiquent que la culture nationale influence le style de leadership et la manière dont les managers managent, alors que les dirigeants sont les principaux acteurs de

l'établissement de la culture de l'organisation, qui influencent la culture organisationnelle de manière continue. Par la suite, les comportements des dirigeants sont influencés et modifiés en réponse à la culture de l'organisation, c'est-à-dire que la culture organisationnelle influence les fonctions des dirigeants.

Selon Handy (1993) cité dans vetráková et Smerek (2015) les quatre différents types de culture organisationnelle façonnent le style de leadership. Par exemple, dans une culture orientée vers le pouvoir ou une culture familiale, les dirigeants sont les personnes qui détiennent le pouvoir et, par la suite, les dirigeants s'attendent à ce que leurs subordonnés exécutent les ordres qu'ils leur donnent. La culture axée sur les rôles représente une culture organisationnelle bureaucratique rigide dans laquelle le pouvoir des dirigeants est essentiellement le résultat du rôle qu'ils détiennent et jouent et où un style de leadership bureaucratique et rigide est suivi. Dans une culture orientée vers les tâches, le pouvoir que détiennent les dirigeants est le résultat de leurs compétences professionnelles et l'accent est mis sur l'accomplissement des tâches qui leur sont assignées. La culture organisationnelle orientée vers la personne met l'accent sur l'épanouissement des membres de l'organisation.

Selon Brooks (2006), les styles de leadership sont ajustés en fonction des cinq dimensions de la culture nationale : dans une culture nationale à forte distance de pouvoir, les organisations ont une structure organisationnelle centralisée et bureaucratique, où les subordonnés doivent travailler selon les directives du dirigeant, tandis que dans une culture nationale à faible distance de pouvoir, les organisations sont très flexibles, ont une structure organisationnelle plus souple, encourageant la participation des collaborateurs. La culture nationale à forte masculinité indique une différenciation dans les rôles des hommes et des femmes, cela se manifeste essentiellement non seulement au niveau de la délimitation du rôle de la femme à décrocher des postes de responsabilités mais aussi dans le sens du travail qui est considéré comme la priorité absolue, alors que dans une culture à faible masculinité, la différenciation en termes de genre est réduite, les femmes ont accès à des postes de responsabilités et les valeurs sociales sont privilégiées.

Un individualisme élevé indique que les tâches sont plus prépondérantes et que les initiatives sont encouragées, tandis qu'un faible individualisme met l'accent sur la relation qu'entretiennent les membres du groupe plutôt que sur les tâches. Dans une culture nationale de forte évitement de l'incertitude, les organisations sont réticentes à prendre des risques et ont standardisé leur travail tandis que dans une culture de faible évitement de l'incertitude, les

organisations encouragent les collaborateurs à être innovants, créatifs et à prendre des risques avec moins de règles et de lois à appliquer.

Jung et al. (1995) émettent l'hypothèse que le leadership transformationnel s'adapte efficacement dans les cultures collectivistes que dans les cultures individualistes. Les cultures à fort degré d'incertitude, qui mettent l'accent sur les règles et les procédures, peuvent imposer aux dirigeants d'autres exigences que les cultures à faible degré d'incertitude, avec l'attitude de tolérance de l'ambiguïté et le comportement novateur qui en résultent. En outre, les cultures plus masculines sont probablement plus tolérantes à l'égard de dirigeants forts et directifs que les cultures féminines, où la préférence pour des dirigeants plus consultatifs et prévenants semble plus probable. En outre, les préférences pour de faibles distances de pouvoir dans les sociétés pourraient entraîner d'autres attributs souhaités de leader qu'une préférence pour une distance de pouvoir élevée. Par exemple, une attitude moins négative envers les dirigeants autoritaires peut se retrouver dans les sociétés à forte distance de pouvoir. Dans de telles sociétés, la domination et une forte démonstration de pouvoir pourraient être appropriées pour les dirigeants. En revanche, dans les sociétés plus égalitaires, les dirigeants devraient peut-être mettre l'accent sur leur égalité avec les autres.

Selon la classification de Handy (1983 cité dans Cacciattolo 2014), deux composantes par lesquels les cultures organisationnelles peuvent se distinguer. La première composante est constituée par les valeurs et les normes qui régissent le partage du pouvoir dans une organisation. Selon cette composante, il existe des cultures dans lesquelles le partage du pouvoir est inégale et des cultures qui favorisent un partage égal. Une autre composante de différenciation de la culture organisationnelle concerne la composante principale d'une organisation. Toute organisation est constituée de composantes sociales et de travail ou de tâches et de personnes. Les cultures organisationnelles diffèrent en fonction de la composante que les organisations privilégient comme composante principale.

À cet égard, nous distinguons les cultures qui, par leurs valeurs et leurs normes favorisent l'orientation vers les personnes et les cultures qui, par leurs valeurs et leurs normes, favorisent l'orientation vers les tâches. En utilisant ces deux critères en même temps, on peut construire une matrice avec quatre types de cultures organisationnelles.

**La culture du pouvoir** est une articulation entre l'orientation vers les personnes et une répartition inégale du pouvoir. Cette culture est orientée vers le leader, ce qui est sa principale caractéristique. Le leader personnalise dans une large mesure le travail d'une organisation, de

sorte que tout ce qui s'y trouve reçoit sa touche personnelle et dépend de son style et de ses compétences. L'organisation est informelle et les relations entre ses membres sont très proche.

**La culture des rôles** est une articulation entre l'orientation vers les tâches et une répartition inégale du pouvoir. Il s'agit d'une culture bureaucratique dans laquelle l'organisation représente un système social règlementé, régi par des règles et des procédures formelles. La culture des rôles est dépersonnalisée, de sorte que les éléments de base d'une organisation sont des rôles fixés de manière impersonnelle et non des individus en tant que personnes.

**La culture des tâches** est une articulation entre une orientation vers les tâches mais aussi une répartition égalitaire du pouvoir. Dans cette culture, tout est orienté et subordonné à la réalisation des tâches ; ainsi, l'organisation existe pour accomplir des tâches. Tout est orienté vers le travail à réaliser et tout lui est subordonné. Cette culture accorde une grande importance à la réussite et aux résultats. Des valeurs telles que l'autonomie, la compétence, le développement et la flexibilité règnent dans la culture de la tâche.

**La culture des personnes** est une articulation entre l'orientation vers les personnes et la répartition égalitaire du pouvoir. La culture des personnes est une culture individualiste. La culture du personnel est fondée sur l'hypothèse que l'organisation n'existe que pour permettre à ses personnes d'atteindre leurs objectifs et intérêts individuels.

## **2.2. Impacts de la Culture Nationale et Organisationnelle sur les Pratiques GRH**

Plusieurs études ont examiné l'influence des quatre dimensions culturelles de Hofstede sur certaines pratiques RH.

### **2.2.1. Recrutement**

De nombreuses études ont porté sur certains aspects du recrutement, notamment sur les méthodes et les sources de recrutement. En ce qui concerne les cultures collectivistes, elles favorisent le recrutement interne, les canaux de recrutement informels et en réseau, tels que les recommandations d'employés (Stone et al., 2008). Des études antérieures ont montré une relation positive entre le collectivisme au sein du groupe et le bouche-à-oreille (Lee, 1999). Le recours limité aux sources de recrutement externes dans les cultures collectivistes s'explique souvent par le fait qu'il est difficile pour les candidats recrutés à l'extérieur d'entrer dans des relations sociales solides au niveau des réseaux organisationnels et de faire face à la résistance qui suit leur nomination (Bjorkman, Lu, 1999 cité dans Lee, 1999).

Dans les cultures collectivistes, la sélection des employés est centrée sur la personne, se concentre sur l'adéquation de la recrue avec le reste de l'entreprise. La question de la

confiance, de la loyauté, et de la connaissance de l'entreprise est jugée prépondérante dans l'évaluation des candidats (Aycan, 2005).

Par ailleurs, dans les cultures individualistes, les employeurs sont plus susceptibles de sélectionner les candidats en fonction de leurs capacités et de leurs compétences concernant les tâches à accomplir et de choisir des mesures en fonction de leur validité dans l'évaluation de ces attributs.

En ce qui concerne l'entretien, qui est l'instrument de sélection le plus populaire et le plus essentiel, des études indiquent que les entretiens très structurés et bureaucratiques sont moins probables dans les cultures collectivistes. En revanche, ils sont plus probables dans les cultures individualistes (Spence, Petrick, 2000).

Budhwar et Khatri (2001) suggèrent que les pays collectivistes ont tendance à accorder plus d'importance aux critères de recrutement, tels que le statut attribué et les liens sociaux, qu'aux critères relatifs aux connaissances, aux compétences et aux capacités exigées par les individualistes.

Les personnes qui mettent l'accent sur le collectivisme seront plus susceptibles de préférer les emplois qui leur offrent la possibilité de travailler en équipe, d'établir des relations avec d'autres personnes (par exemple, des collègues, des superviseurs) et d'obtenir la sécurité de l'emploi ; elles peuvent préférer les postes dans des organisations qui mettent l'accent sur la coopération et l'aide fourni aux autres plutôt, que sur la réalisation de performances individuelles (Stone, Isenhour & Lukaszewski, 2008). En outre, les personnes qui apprécient le collectivisme sont plus susceptibles de préférer travailler dans une organisation diversifiée que celles qui mettent l'accent sur l'individualisme (Stone et al, 2006).

L'évitement de l'incertitude incite les organisations à utiliser des pratiques de recrutement et de sélection plus structurées (Stohl, 1993). L'auteur a constaté que le processus de sélection était moins étendu. Cela peut s'expliquer par le fait que les cultures à forte incertitude font davantage confiance à l'utilisation des liens et des relations sociales pour évaluer les candidats qu'aux procédures de sélection scientifiquement validées et impersonnelles. La forte influence de la distance de pouvoir sur le processus de sélection est rarement prouvée dans la littérature. Cependant, certaines études soutiennent que les qualifications et le niveau d'instruction sont plus importants dans les cultures à haute distance de pouvoir, peut-être en raison de l'importance que ces pays accordent aux statuts (Ryan et al., 1999).

Cependant, certains auteurs comme (Dipboye and Johnson, 2008) affirment que le recrutement par les journaux est positivement lié aux dimensions de la prévention de

l'incertitude. De plus, la distance de pouvoir et le collectivisme au sein du groupe sont négativement corrélés à l'utilisation du recrutement interne pour les cadres juniors. Ils découvrent même que la relation entre le collectivisme au sein du groupe et le recrutement interne est négative pour les jeunes cadres et non significative pour les autres catégories de cadres. Ils ont constaté que l'utilisation de consultants dans le processus de recrutement des cadres supérieurs est positivement liée à la prévention des incertitudes.

L'objectif des procédures de recrutement et de sélection dans les cultures féminines est d'embaucher des personnes qui ont des relations avec les autres (Dipboye and Johnson, 2008). Dans ces cultures, les tests de personnalité sont plus fréquemment utilisés pour la sélection que les tests de capacité cognitive, dans les cultures féminines, les méthodes de sélection ne sont pas normalisées, sont variées et reposent sur l'interaction en face à face, alors que dans une culture masculine, c'est l'inverse qui est vrai. Dans les cultures masculines, on a davantage recours à des entretiens très structurés avec des directives uniformes, peu d'interaction personnelle et les mêmes questions posées à chaque candidat (Spence and Petrick, 2000).

### **2.2.2. Système d'Évaluation du Rendement**

Les dimensions de la culture nationale ont également une certaine influence sur le système d'évaluation, en ce qui concerne l'objet de l'évaluation. Par exemple, dans les cultures à haute distance de pouvoir, les supérieurs exigent la loyauté et l'obéissance de leurs subordonnés. En effet, lorsqu'il s'agit d'évaluer les performances des employés, les contributions sont évaluées sur la base des comportements des employés et non sur les résultats qu'ils ont obtenus. Par conséquent, on estime que dans un tel système, il suffit de contrôler le travail des employés en termes de respect de la procédure prescrite (Milliman et al., 1998).

Certaines dimensions de la culture ont un impact sur les préférences en ce qui concerne les méthodes utilisées par les organisations à des fins d'évaluation. Ainsi, certaines études suggèrent que dans les cultures individualistes, il est plus probable qu'un système d'évaluation formel et individuel soit objectif, alors que dans les cultures collectivistes, il s'agit d'un système d'évaluation informel et subjectif (Jaeger, 1986 cité dans Spence and Petrick, 2000) .

En outre, certaines recherches suggèrent que lorsqu'il s'agit d'un entretien d'évaluation du rendement, dans les cultures individualistes, les employés réagissent parfois négativement, c'est-à-dire qu'ils expriment de la colère, voire une tendance à une sorte de vengeance envers le responsable d'entretien d'évaluation du rendement afin de protéger leur intégrité. En revanche, au Japon (cultures collectivistes), les employés ayant reçu une évaluation négative

réagissent également par des émotions, mais l'émotion dominante n'est pas la colère, mais la honte parce qu'ils n'ont pas obtenu de résultats satisfaisants (Saffold, 1988 cité dans Milliman et al., 1998).

D'autres recherches comme celle de (Laurent, 1986) ont montré que l'impact de la culture peut être reconnu en ce qui concerne la manière de communiquer lors de l'entretien d'évaluation du rendement, ainsi que l'objet de la communication. Il a été constaté que dans les cultures individualistes, les évaluations sont généralement communiquées par des entretiens directs avec les employés, alors que dans les cultures collectivistes, le feedback est généralement donné indirectement par une sorte de conversation amicale.

En ce qui concerne le contenu de l'entretien d'évaluation du rendement, certaines études ont montré que dans les cultures individualistes, l'accent est mis sur la manière dont les employés améliorent leurs performances afin de progresser dans leur carrière, alors que dans les cultures collectivistes, ce n'est pas le cas, puisque dans ces dernières, la progression de carrière est généralement basée sur l'ancienneté (Milliman et al., 1998).

Dans une culture où la distance de pouvoir est élevée, la loyauté et l'obéissance envers le supérieur sont requises. Par conséquent, la direction utilise généralement l'évaluation des performances sur la base de critères comportementaux plutôt que sur la base de critères de résultats. Les employés ou les subordonnés courent un risque minimal lorsqu'ils suivent la procédure établie plutôt que de faire des initiatives qui pourraient entraîner un échec. Fondamentalement, l'évaluation des performances peut être différenciée en fonction de son orientation, c'est-à-dire l'orientation sur le comportement ou l'orientation sur les résultats (Laurent, 1986).

### **2.2.3. Système de Récompense**

La culture, en tant que système de valeurs et de règles de comportement, peut également affecter le système de rémunération. Cet impact va si loin que le mot compensation qui est utilisé pour indiquer les récompenses que les employés reçoivent en retour de leur travail, a une interprétation différente selon les cultures. Par exemple, dans la plupart des pays européens, ce terme est plutôt considéré comme un remboursement de blessures ou de dommages et intérêts, de sorte que dans ces pays, le terme de rémunération est davantage préféré (Vance & Paik, 2006). En ce qui concerne le système de compensation, l'influence de la culture nationale peut être reconnue surtout dans le domaine de la conception de l'ensemble des compensations. Ainsi, dans les cultures individualistes, il est courant que la compensation dépend des performances des individus, alors que dans les cultures collectivistes, ce n'est

généralement pas le cas. Dans les cultures collectivistes, le salaire est généralement fixe et s'il existe une partie variable, elle est généralement basée sur les performances du groupe ou de l'équipe.

En outre, la dimension de l'évitement de l'incertitude a également des implications sur le système de rémunération. Ainsi, dans les cultures où le degré d'évitement de l'incertitude est élevé, les rémunérations sont structurées de manière à ce qu'une petite partie dépende des performances réalisées, car c'est une manière de fournir une certitude et une prévisibilité des paiements aux salariés. En revanche, dans les cultures où l'évitement des risques est faible, les rémunérations sont généralement structurées de manière à ce qu'une part plus importante soit variable et dépende des résultats obtenus (Chiang, 2005).

La dimension culturelle, comme les valeurs masculines et féminines, a également des implications sur la conception du système de rémunération. Ainsi, dans les cultures où les valeurs masculines dominent, les employés préfèrent les récompenses telles que l'argent, la promotion, etc., tandis que dans les cultures où les valeurs féminines dominent, il existe des préférences pour les récompenses intangibles (par exemple, la sécurité de l'emploi, la reconnaissance, etc.).

En outre, dans les dimensions : distance de pouvoir et évitement de l'incertitude, l'ancienneté et les bonnes relations interpersonnelles avec les cadres supérieurs sont positivement corrélées aux critères de gestion de la rémunération et des récompenses (Aycan, 2005). De plus, des plans de rémunération différentielle sont préparés sur la base de décisions subjectives de la direction générale (Aycan, 2005). Également, les employés issus des cultures féminines et des cultures collectivistes préfèrent les régimes d'avantages sociaux flexibles tels que la garde d'enfants, le congé de maternité, etc. (Aycan, 2005).

#### **2.2.4. Planification des Ressources Humaines et des Carrières**

Schneider & De Meyer (1991) proposent que dans les cultures à haute distance de pouvoir, la planification des ressources humaines et des carrières n'est ni systématique ni participative. Cette planification est orientée vers le court terme et menée avec une grande flexibilité, en raison de la centralisation du processus de prise de décision : les plans de RH et des carrières peuvent fréquemment être modifiés pour répondre aux demandes des cadres supérieurs. En revanche, dans les cultures à faible distance de pouvoir, la planification des ressources humaines et des carrières est menée avec la participation et la contribution de tous les responsables hiérarchiques et constitue une approche à long terme, systématique et rationnelle.

En ce qui concerne la gestion des carrières, les études antérieures ont principalement porté sur les critères de promotion dans les différentes cultures. Par exemple, Schaubroeck et Lam (2002, cité dans Papalexandris and Panayotopoulou, 2004) suggèrent que les bonnes relations avec les supérieurs sont des prédicteurs significatifs des décisions de promotion dans les cultures collectivistes, également dans les cultures à forte distance de pouvoir, les critères de promotion comprennent outre les bonnes relations interpersonnelles avec les supérieurs, l'ancienneté (titularisation), la loyauté et l'engagement envers l'organisation (Gomez-Mejia, Welbourne, 1991). De surcroît, Hofstede & Hofstede (2005) cité dans Luthans, Welsh & Rosenkrantz, 1993) affirment que dans les cultures à forte évitement de l'incertitude, l'ancienneté constitue la base de la promotion des managers.

Dans les cultures à faible distance de pouvoir et les cultures individualistes, les décisions de promotion sont principalement fondées sur le mérite, c'est-à-dire sur les contributions exceptionnelles à l'égard de l'organisation et la réussite professionnelle. Par ailleurs, les promotions basées sur le mérite contredisent les valeurs collectivistes qui mettent l'accent sur les performances du groupe, l'harmonie du groupe, la coopération intra-groupe et les intérêts collectifs (Gomez-Mejia and Welbourne, 1991), de sorte qu'une orientation plus collectiviste sera négativement liée aux préférences pour les systèmes de promotion basés sur le mérite.

En ce qui concerne les contingences institutionnelles/structurelles, (Smith, 1992 cité dans Stoermer et al. 2016) a proposé que la planification des ressources humaines et de carrières soit orientée à court terme dans un environnement caractérisé par une forte instabilité socio-économique et politique et une main-d'œuvre de faible qualité ; la planification des ressources humaines et de carrières sera guidée par les besoins des entreprises dans les organisations privées et par les besoins sociaux dans le secteur public (par exemple, pour lutter contre le chômage). Une forte présence syndicale, selon Smith, est en corrélation positive avec les promotions basées sur l'ancienneté et la planification des carrières (Li et al., 2011).

### **2.2.5. Formation et Développement des Compétences**

Aycan (2005) décrit que les besoins de formation sont déterminés sur la base des résultats des performances, en particulier dans les cultures à faible distance de pouvoir et les cultures individualistes. Dans les contextes à forte distance de pouvoir et les cultures collectivistes, les décisions concernant les employés qui participeront à la formation sont basées sur des critères subjectives. Les employés qui entretiennent de bonnes relations avec les cadres supérieurs sont sélectionnés pour des programmes de formation attrayants en récompense de leur loyauté. Dans les cultures à faible distance de pouvoir, les besoins de formation sont

généralement déterminés conjointement par l'employé et son supérieur. Dans les cultures collectivistes et les cultures à forte distance de pouvoir, les besoins de formation sont déterminés unilatéralement par le supérieur hiérarchique. Cela dans la mesure où il est le mieux placé pour juger le besoin et l'efficacité des actions de formation à suivre par l'employé.

### **Conclusion**

Le travail de Hofstede sur la culture nationale étant au centre des discussions de son impact sur les cultures organisationnelles, il a été démontré que les organisations ne peuvent plus ignorer l'impact des cultures nationales sur leurs cultures organisationnelles, en particulier pour les entreprises multinationales. Il est clair, dans l'environnement commercial concurrentiel mondial actuel, que la promulgation de cultures d'entreprise positives et la fusion efficace et stratégique des cultures nationales dans la culture d'entreprise sont essentielles à la performance et aux résultats commerciaux positifs. En outre, une culture d'entreprise positive n'offre plus seulement un avantage concurrentiel, mais elle est essentielle et constitue une condition préalable à la réussite des entreprises.

En outre, les organisations qui ont réussi à fusionner les éléments positifs des cultures nationales avec les cultures organisationnelles sont considérées comme faisant partie intégrante de l'environnement dans lequel elles opèrent et les habitants de ces lieux, y compris les travailleurs, s'identifient à l'organisation. Il convient de mentionner que les organisations ont tout à gagner lorsque les cultures organisationnelles sont façonnées de manière à incorporer les éléments positifs des cultures nationales au sein desquelles elles opèrent.

D'après les éléments cités au cours de cette recherche, nous pouvons dire que la culture au sein d'une organisation est déterminante et joue un rôle majeur dans la création d'un environnement de travail heureux et sain. En communiquant et en promouvant une culture organisationnelle adéquate, son acceptation peut influencer les comportements et les attitudes au travail. Lorsque l'interaction entre les membres qui constituent une organisation donnée, ces derniers contribueront davantage à la communication et à la collaboration au développement de cette culture d'excellence et de prospérité. Cette culture encouragera les collaborateurs à accomplir leurs missions et leurs objectifs assignés, ce qui augmentera la satisfaction au travail et la performance individuelle et collective.

## BIBLIOGRAPHIE

Aycan, Z. (2005). The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(7), pp. 1083-1119.

Bernhard Bös, Daniel Dauber, Mario Springnagel.(2011). Measuring Organizational Culture: An Empirical Assessment Of The Hofstede Questionnaire In An Austrian Setting. Iaccm 10th Annual Conference And 3rd CEMS CCM / IACCM Doctoral Workshop, University Of Ruse, Bulgaria – 2011 Cultural Aspects Of Cross-Border Cooperation: Cometences And Capabilities.

Brooks, I. (2006). *Organisational Behaviour*, FT Prentice-Hall, Harlow, Essex.

Budhwar, P.S. and N. Khatri (2001). A Comparative Study of Hr Practices in Britain and India, *International Journal of Human Resource Management*, 12(5), pp. 800-826.

Cacciattolo, K. (2014). Understanding Organisational Culture. *European Scientific Journal*, 2.

Chiang, F. (2005). A critical examination of Hofstede's thesis and its application to international reward management. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (9), 1545-1563.

Dipboye, R.L. and S.K. Johnson. (2008). The Clash Between Best Practices for Selection and National Culture, *Management Processes and Practices, Psychology Press & Lawrence Erlbaum Associates*, pp: 53-84.

Enes Hamzagic.(2019). *The impact of national culture on the bank's perception towards service quality : The case of banking sector in Serbia*. Business administration. Université Côte d'Azur,. Pp.46-52. 54.

Genç, K. Y. (2013). Culture as a strategic resource for organizations and an assessment on cultures of Turkish large firms. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 525–531.

Gomez-Mejia, L. R. and T. Welbourne. (1991). Compensation strategies in a global context, *Human Resource Planning*, 14, pp. 29-41.

House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Falkus, S. A., & Ashkanasy, N. M. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project Globe. In W.H. Mobley, M. J. Gessner and V. Arnold (Ed.), *Advances in Global Leadership* (2 ed., pp. 171-233). Bingley, UK : Emerald Group Publishing Ltd.

Jais, S.-D. (2007). *The successful use of information in multinational companies: An exploratory study of individual outcomes and the influence of national culture*. Wiesbaden : Deutcher Universitats-Verlag.

Jung D. I., Bass B. M., Sosik J. J. (1995). Bridging Leadership and Culture : A Theoretical Consideration of Transformational Leadership and Collectivistic Cultures, *Journal of Leadership Studies*, 2, pp. 3-18.

Laurent, A. (1986). The Cross Cultural Puzzle of International Human Resources Management. *Human Resource Management*, 15, 91-102.

Lee, H.C. (1999). Transformation of Employment Practices in Korean Businesses, *International Studies of Management and Organization*, 28(4), pp. 26-39.

Li, J., Tang, G. Y., Wang, X. R., Yan, M., & Liu, Z. Q. (2012). Collectivistic-HRM, firmstrategy and firm performance: An empirical test. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 190–203.

Luthans, F., Welsh, H. D., & Rosenkrantz, S. A. (1993). What do Russian Managers Really Do? An Observational Study with Comparison to US Managers. *Journal of International Business Studies*.

Milliman, J., Nason, S., Gallagher, E., Huo, P., Von Glinow, M. A & Lowe, K. B. (1998). The impact of national culture on human resource management practices: The case of performance appraisal. *Advances in International Comparative Management* (pp. 157-183). Greenwich: JAI Press.

Pandey, S., Sharma, R. R. K. (2009). Organizational factors for exploration and exploitation. *Journal of Technology Management and Innovation*, 4(1), 48–58. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242009000100005>.

Papalexandris, N.; Panayotopoulou, L. (2004). Exploring the mutual interaction of societal culture and human resource management practices : Evidence from 19 countries. *Employee Relations*, 26, 495–509

Rijamampianina R.(1996). Effective management in multicultural organisations : Creating a learning-based order with a sharing principle. *Economic Journal of Hokkaido University*, 25:119-167.

Ryan, A.M. et al. (1999), An international look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practice, *Personnel Psychology*, 52, pp. 359-391.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3<sup>th</sup> edition). San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp.225-237.

Schneider, S. C., & DeMeyer, A. (1991). Interpreting and Responding to Strategic Issues: The Impact of National Culture. *Strategic Management Journal*, 12, 307-320

Spence, L.J. and J.A. Petrick (2000). Multinational interview decisions: Integrity capacity and competing values, *Human Resource Management Journal*, 10, pp. 49-67.

Stoermer S, Bader AK, Froese FJ. (2016). Culture matters: The influence on national culture on inclusion climate. *Cross Culture and Strategic Management*, 23(2):287-305.

Stohl, C. (1993). European managers` interpretations of participation: A semantic network analysis, *Human Communication Research*, 20, pp: 97-117.

Stone, D.L. et al. (2006). A comparative study of Hispanic-American and Anglo-American cultural values and job choice preferences, *Management Research*, 4, pp. 8-21.

Stone, D.L., L. Isenhour and K.M. Lukaszewski (2008); A Model of the Influence of Cultural Values on Job Application Intentions and Behaviors, in: Dianna L. Stone &

Eugene F. Stone-Romero (eds.) *The Influence of Culture on Human Resource Management Processes and Practices*, Psychology Press & Lawrence Erlbaum Associates, pp: 25-51.

Tayeb M. (1994). Organizations and national culture : Methodology reconsidered. *Organization Studies*.15(3):429-446.

Vance, M. Ch. & Paik, Y. (2006). *Managing a global workforce: challenges and opportunities in international human resource management*. New York: M.E: Sharpe, Inc.

Vetráková, M., Smerek, L. (2015). Managing the change of corporate culture. *Sylwan*, 159(2), 485-501.

Weng Kun Liu, Yueh-shian Lee. (2012). Assessment of Cultural Dimensions, Leadership Behaviors and Leadership Self-Efficacy: Examination of Multinational Corporations in Taiwan. *International Conference on Economics Marketing and Management IPEDR*..28.199-204.