

Comparaison des prises de décision en GRH :

Une étude exploratoire dans trois pays européens.

Charles-Henri BESSEYRE des HORTS
Michaël SEGALLA

UNIVERSALISME, CONSTRUCTIVISME ET GRH COMPAREE

Il est devenu banal de souligner que le monde est devenu un « village global » interconnecté par les fameuses autoroutes de l'information et qui a adopté depuis la chute du mur de Berlin le modèle dominant de l'économie de marché (Doktor, Tung & Von Glinow, 1991). Cette abolition du temps et de l'espace dans les relations économiques et politiques devrait logiquement se traduire par le développement d'une certaine standardisation et normalisation des structures et processus organisationnels dans le sens des « best practices » telles qu'elles sont aujourd'hui largement vulgarisées par des démarches comme le « benchmarking » et la certification qualité ISO 9000 (Galambaud, 1994 ; Igalens, 1993 ; Mueller, 1994).

Dans le domaine de la GRH, un exemple de cette tendance à la standardisation (et normalisation) est la liste des treize pratiques idéales censées procurer à toute entreprise un avantage compétitif durable : sécurité de l'emploi, sélectivité dans le recrutement, salaires élevés, distribution du capital, rémunérations incitatives, partage de l'information, management participatif, équipes autonomes, formation et développement des compétences, polyvalence, égalitarisme symbolique, réduction de la hiérarchie des rémunérations, promotion interne (Pfeffer, 1995). Le caractère universel de cette liste est renforcé par les commentaires de deux consultants-chercheurs¹ : l'un, de nationalité finlandaise, souligne le fait que la plupart de ces pratiques sont déjà largement utilisées en Europe (deux exceptions notables concernent cependant le recrutement et les pratiques de rémunération) ; l'autre, de nationalité Japonaise, indique que les pratiques suggérées sont, pour certaines, très proches des pratiques traditionnelles de management au Japon

pendant que les autres sont celles qui sont actuellement adoptées par les entreprises japonaises cherchant à restaurer leur compétitivité.

Cette vision universaliste des pratiques idéales participe d'un modèle instrumental de la GRH dont les limites ont été largement discutées ailleurs (Brabet et Coll., 1993 ; Hermel, 1994). Les critiques formulées à l'encontre de ce modèle (caractère mécaniste, positivisme, acteurs conditionnables...) sont d'autant plus pertinentes que le champ d'application des pratiques s'élargit à des organisations appartenant à des cultures nationales et des idéologies différentes (Ralston, Holt, Terpstra & Kai-Cheng, 1995). Dans les analyses comparatives des structures et processus organisationnels menées dans plusieurs pays, les différences observées ont été attribuées à l'impact de l'effet sociétal qui transcende l'influence de la culture et du niveau de développement économique (Maurice, Sellier & Silvestre, 1982 ; Maurice, Sorge & Warner, 1980 ; Mueller, 1994 ; Sorge, 1991 ; Sorge & Maurice, 1990). Dans cette perspective, il serait illusoire de vouloir identifier des pratiques universelles de GRH puisqu'elles sont le résultat d'une construction des acteurs situés dans un contexte sociétal donné. Cette approche est cohérente avec le modèle de la gestion des contradictions présenté par Brabet et Coll (1993) comme un modèle alternatif de GRH susceptible de mieux intégrer la complexité croissante des organisations.

Quel que soit leur intérêt respectif, les deux modèles - instrumental et gestion des contradictions - ne fournissent qu'une réponse partielle aux praticiens qui se trouvent confrontés aux défis de l'internationalisation de leur organisation. Le choix du premier modèle (normatif) devrait, en effet, les conduire à retenir un mode ethnocentrique d'internationalisation alors que le second modèle (constructiviste) devrait les amener à adopter le mode polycentrique (Besseyre

des Horts, 1991 ; Bournois, 1991 ; Dowling & Schuler, 1990 ; Heenan & Perlmutter, 1979). La principale faiblesse de ces deux modèles est de proposer des approches trop exclusives l'une de l'autre (une certaine forme de néo-colonialisme pour la première et une approche qui s'apparente à une « Tour de Babel » pour la seconde) et basées sur des démarches de recherche essentiellement déductives. La réponse à cette critique réside dans l'idée que le processus d'internationalisation part d'une bonne compréhension des réalités au-delà des frontières que l'on peut acquérir à partir d'analyses comparatives rigoureuses (Hermel, 1993 ; Moss-Kanter, 1991 ; Sparrow, Schuler & Jackson, 1994).

Le pari, fait ici, est de proposer les résultats d'une recherche exploratoire, inductive et menée dans le secteur bancaire en Europe sur les décisions en matière de GRH. Cette recherche se poursuit aujourd'hui sur un plus grand nombre de pays dans le même secteur bancaire et sera étendue dans le futur à d'autres secteurs d'activités.

CONVERGENCE OU DIVERGENCE DES MODES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ?

Une question théorique importante, déjà sous-jacente dans les paragraphes qui précèdent, est celle de la convergence ou de la divergence des structures et processus organisationnels, plus particulièrement des modes de gestion des ressources humaines.

L'approche théorique la plus ancienne est le résultat de « l'évolutionnisme » du 19^e et 20^e siècles et qui associe le progrès industriel à l'évolution du niveau de vie. Les économistes industriels et du travail ont hérité de cette tradition dans les années 50 et 60 qu'ils ont rebaptisée « théorie de la convergence » et ont affirmé que les philosophies de management et les comportements d'entreprises seraient de plus en plus semblables (Child, 1981 ; Adler, 1983 a). Dans le champ de la GRH, des travaux sur la recherche d'un mode spécifique de management Européen participe de cette orientation même si les auteurs se défendent de vouloir proposer un modèle universaliste de GRH (e.g. Brewster, 1995). Sur un plan plus global, l'analyse de la GRH comme avantage compétitif au plan international conduit d'autres auteurs à conclure que les politiques et pratiques de GRH ont de plus en plus tendance à converger vers un modèle anglo-saxon privilégiant la performance, l'ouverture et l'égalité de traitement des individus² (Sparrow, Schuler & Jackson, 1994). Dans la même optique, une autre étude met l'accent sur la convergence des pratiques incluant le développement de spécialistes en GRH, de politiques écrites, d'évaluation des emplois, des cercles de qualité (Kidger, 1991). Une approche plus nuancée mais tendant néanmoins vers une certaine convergence est celle proposée par Moss-Kanter(1991) qui,

s'appuyant sur le concept de culture, identifie des groupements de pays similaires qu'elle dénomme « alliés culturels » (par exemple, USA, UK et Australie) et d'autres plus isolés appelés « îles culturelles » (par exemple, Japon et Corée).

L'approche théorique la plus fréquente rencontrée dans la littérature est, bien sûr, celle de la divergence qui affirme que le monde ne devient pas de plus en plus homogène et, qu'au contraire, les différences culturelles et nationales sont largement maintenues ou même s'accroissent (Adler, 1983a ; Redding, 1994). Cette conception est, sans nul doute, celle qui est partagée par l'immense majorité des chercheurs en management comparé, particulièrement dans le domaine de la GRH. Elle s'inscrit clairement dans le courant de recherche de la contingence depuis les premiers travaux fondateurs (Lawrence & Lorsch, 1967). Mais c'est surtout la recherche de Hofstede(1984) qui a considérablement renforcé la validité de l'approche théorique de la divergence. Bien que faisant l'objet de très nombreuses critiques tant sur le plan du fondement théorique que sur le plan de la méthodologie, cette recherche a créé un véritable paradigme dans lequel se reconnaissent encore aujourd'hui de nombreux chercheurs si l'on en juge par le nombre de travaux théoriques ou empiriques sur les fameuses dimensions culturelles identifiées par Hofstede(1984) : pas moins de 36 livres, 61 études répliquant l'étude originale et près de 30.000 citations entre 1985 et 1990 ! (Sondergaard, 1994). La liste des travaux sur les différences de pratiques de GRH sur un plan international est beaucoup trop importante pour être citée ici puisqu'elle constitue l'essentiel des publications dans des journaux comme « The International Journal of Human Resources Management » ou « Journal of International Business Studies ». Rares sont les recherches comme celles citées plus haut qui concluent à une certaine convergence des philosophies et pratiques de management, il est beaucoup moins risqué de constater des différences et d'en attribuer la cause à cette boîte noire qu'est la culture souvent identifiée à la nation (Boyacigiller & Adler, 1991 ; Redding 1994).

Cette forte domination de l'approche de la divergence dans la littérature de gestion, en particulier dans le domaine de la GRH, n'a pas suscité cependant pas pour autant de la part des chercheurs un intérêt très marqué pour identifier les causes réelles de la divergence des pratiques au delà de l'explication culturelle, ce qui reste problématique. On peut, par ailleurs, s'interroger sur le fait que les économistes ont souvent considéré la convergence comme le fondement de leurs travaux les conduisant à élaborer un certain nombre de théories économiques d'application quasi-universelle. La méfiance légitime des chercheurs en gestion à l'égard de la convergence et, réciproquement, le dogme de l'universalité des théories économiques défendu par les économistes traduisent-ils une fois de plus le soi-disant schisme qui existerait entre économistes et gestionnaires ? La

réponse à une telle question ne peut pas être positive si l'on considère, d'une part, les nombreux emprunts réciproques des deux champs scientifiques entre eux (par ex. : Mahé de Boislandelle, 1993 ; Turquet, 1994) et, d'autre part, si l'on suit les conclusions de Child (1981) qui souligne que le modèle de la convergence s'applique à l'étude de questions « macro » (structure, technologie...) tandis que le modèle de la divergence concerne essentiellement l'analyse de phénomènes « micro » (processus de décisions, attitudes et comportements dans les organisations...).

Pour notre part, l'étude exploratoire conduite dans plusieurs pays Européens s'appuie sur une reconnaissance implicite de la divergence des pratiques de GRH mais en cherchant à identifier la nature réelle des différences observées et à examiner l'influence de certains facteurs déterminants comme le pouvoir et l'influence.

CULTURE, POUVOIR ET GRH COMPAREE

Compte tenu du caractère inductif de la recherche rapportée ici, l'objet n'est pas de proposer une série d'hypothèses à tester empiriquement mais plutôt de suggérer quelques pistes de réflexion qui ont contribué à orienter la première phase qui se poursuivra par la formulation de généralisations empiriques susceptibles d'être testées ultérieurement.

La première piste de réflexion concerne l'influence de la culture sur les théories et pratiques de management, influence très largement documentée ailleurs (Hostede, 1984, 1993 ; D'Iribarne, 1989, 1990). En dépit des réserves émises plus haut sur le rôle éminent de la culture défendu par de nombreux chercheurs en management comparé, force est de constater que la dimension culturelle ne peut pas être ignorée dans une démarche de recherche comparée sur les pratiques de GRH telle que celle qui est décrite ici. Comme plusieurs analyses lucides le soulignent (Adler, 1983a, 1991 ; Boyacigiller & Adler, 1991 ; Redding, 1994), la culture ne peut pas tout expliquer mais il est indispensable d'en mesurer les effets réels sur les structures et processus organisationnels en évitant de limiter la culture à une situation de facteur résiduel (Child, 1981 ; Tayeb, 1994 ; Thévenet, 1986).

Cette prise de position n'est cependant possible que si un minimum d'accord se fait sur le concept de culture (au sens de culture nationale). Or, de trop nombreuses définitions du concept existent dans la littérature dont les plus fameuses sont celles de Hostede (1984 : 21) : « programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe humain d'un autre », celle de Child (1981 : 327) « ensemble de conditions normatives et préférentielles pour l'action, et non l'action elle-même... », ou celle de Adler (1991 : 15) : « quelque chose de partagé par tous

ou presque tous les membres d'un groupe, quelque chose que les anciens tentent de passer aux jeunes, quelque chose qui façonne le comportement, ou... structure sa perception du monde... ». Sans entrer ici dans le débat sur la définition la plus appropriée quant à l'objet de la recherche, nous retenons pour notre part deux idées clés dans le concept de culture : la culture est partagée, la culture façonne les comportements.

L'autre piste de réflexion concerne la problématique du pouvoir qui a constitué depuis les travaux pionniers de Michel Crozier (1963) l'une des originalités de la recherche française et l'une des contributions non-américaines les plus significatives en théorie des organisations (Chanlat, 1994). Comme pour le concept de culture, de très nombreuses définitions existent pour le pouvoir dont les deux suivantes : soit une capacité à influencer autrui (Weber, 1947, Dahl, 1957, Moss-Kanter, 1977) soit une relation déséquilibrée entre deux acteurs (Crozier & Friedberg, 1977). Quelle que soit la définition que l'on adopte pour expliciter le concept de pouvoir, il est clair que le pouvoir correspond à un processus d'influence d'un acteur (individu ou groupe) sur un autre qui peut trouver son origine dans la mobilisation de certaines ressources rares. Ce processus d'influence est plus ou moins facilité par le contexte de la relation dans lequel l'effet sociétal est particulièrement présent (Maurice, Sellier & Sylvestre, 1982 ; Sorge & Maurice, 1990). Dans cette perspective, la dimension de la distance hiérarchique, définie par Hostede (1984, 1993) comme le degré d'inégalité perçue comme normal par les membres d'un groupe (ici un pays), est en relation directe avec le concept de pouvoir puisque une grande distance hiérarchique correspond à des cultures où l'on considère comme normal une relation très déséquilibrée et donc une situation de pouvoir formel relativement concentré dans les niveaux élevés dans la hiérarchie de l'organisation. Les variations sensibles existant en termes de pouvoir entre des cultures différentes se traduisent inévitablement alors par des pratiques de GRH contrastées en raison, notamment, du rôle plus ou moins important de la ligne hiérarchique (Dowling & Schuler, 1994 ; Hendry, 1994).

Nous avons donc pris le parti, dans cette phase exploratoire de cette recherche, d'intégrer ces deux pistes de réflexion comme point de départ en examinant l'influence de la nationalité des décideurs interrogés (culture) et le degré perçue de pouvoir et d'influence sur plusieurs décisions clés de GRH : recrutement, promotion, rémunération et licenciement.

METHODOLOGIE

DÉMARCHE DE RECHERCHE

Compte tenu du caractère exploratoire de cette phase de la recherche, une approche inductive a

été adoptée en utilisant la démarche de théorie émergente du terrain – grounded theory – (Glaser & Strauss ; 1967, Strauss, 1987). Une centaine d'entretiens préliminaires ont tout d'abord été réalisés avec des responsables de banques Européennes de différentes nationalités en 1993. Ces entretiens ouverts avaient pour but d'identifier les pratiques clés de GRH que doivent développer les banques Européennes dans le contexte d'une intégration de plus en plus forte de l'Europe. Cette phase préliminaire a résulté dans la conception d'un instrument de recherche qui a été ensuite distribué à 250 responsables de banques choisis au hasard dans 14 banques petites et moyennes en Allemagne, France et Italie en 1994. Le taux de réponse a été de plus de 75 %, ce qui représente une proportion sensiblement plus importante que dans d'autres études comparables en Europe qui ne dépassent que rarement les 25 % de l'échantillon choisi. Les réponses ont alors fait l'objet d'un traitement statistique des données quantitatives recueillies et d'une analyse de contenu de données qualitatives obtenues dans une perspective de triangulation méthodologique (Eisenhardt, 1989 ; Jick, 1983) pour confirmer les résultats quantitatifs mais aussi pour affiner l'instrument de recherche utilisée dans la phase suivante qui concerne actuellement en 1995 un plus grand nombre de pays (huit pays Européens) et des banques de plus grande taille avant de s'intéresser à d'autres secteurs d'activités.

INSTRUMENT DE RECHERCHE ET TRAITEMENT DES DONNEES

Au terme de la phase préliminaire, un instrument de recherche a été élaboré pour recueillir les données sur (1) les décisions de GRH susceptibles d'être prises par les managers interrogés et (2) sur leur perceptions en termes d'autorité, d'influence et de pouvoir dans l'organisation.

Les décisions clés de GRH qui ont émergé de la phase préliminaire concernent les pratiques suivantes: recrutement, promotion, rémunération et licenciement. Le choix émergent de ces quatre pratiques est cohérent avec les pratiques analysées dans une autre recherche comparative à partir des données recueillies par la société de conseil Towers Perrin en 1991 pour le compte d'IBM (Sparrow, Schuler & Jackson, 1994). La méthode des scénarios a été utilisée ici pour permettre aux répondants de prendre une décision dans une situation certes fictive mais surtout réaliste et commune pour l'ensemble des personnes interrogées (on trouvera en annexe une copie du scénario n°1 concernant la décision de recrutement). Chaque scénario a fait l'objet d'une rédaction minutieuse par rapport à certaines grilles théoriques sous-jacentes. La typologie distinguant les modes ethnocentrique, polycentrique, régiocentrique, et géocentrique a été utilisée pour la rédaction du scénario n° 1 sur le recrutement (Bournois, 1991 ; Heenan et Perlmutter, 1979). La typologie des systèmes de carrière développée par Sonnenfeld & Peiperl (1988) a servi de cadre théorique à la rédaction du scénario n° 2 sur la promotion. La rédaction des deux derniers scénarios (n° 3 et 4) s'appuie sur trois des quatre dimensions issues des travaux de Hofstede (1984, 1987, 1993) : contrôle de l'incertitude, individualisme/collectivisme, et masculinité/féminité.

La seconde partie du questionnaire a permis de recueillir les perceptions des répondants sur (a) leur niveau de pouvoir réel, et (b) l'autorité qu'ils ont dans la hiérarchie organisationnelle en relation avec (c) l'influence qu'il estiment avoir sur les politiques sociales de leur organisation. Pour leur permettre d'évaluer leur niveau de pouvoir réel, une série de questions (voir tableau 1 ci-après) a été posée avec des réponses de type oui-non sur les mêmes problématiques clés de GRH que celles utilisées dans les scénarios : recrutement, rémunération, promotion, licenciement. Le codage ultérieur a permis de construire un index de pouvoir réel allant de 0 à 20.

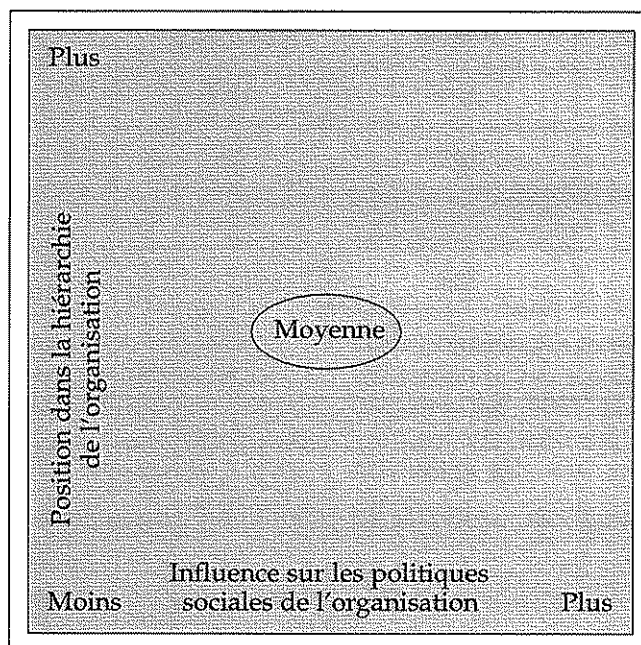
Tableau 1 : Questions pour l'évaluation du pouvoir réel

Etes-vous habilité à engager un subordonné ?	Oui _____ Non _____
Si non, vos recommandations sont-elles largement prises en compte ?	Oui _____ Non _____
Etes-vous habilité à accorder une hausse de salaire à un subordonné ?	Oui _____ Non _____
Si non, vos recommandations sont-elles largement prises en compte ?	Oui _____ Non _____
Etes-vous habilité à accorder une promotion à un subordonné ?	Oui _____ Non _____
Si non, vos recommandations sont-elles largement prises en compte ?	Oui _____ Non _____
Etes-vous habilité à licencier un subordonné ?	Oui _____ Non _____
Si non, vos recommandations sont-elles largement prises en compte ?	Oui _____ Non _____

Pour l'évaluation de l'autorité dans la hiérarchie organisationnelle et de l'influence sur les politiques sociales, il a été demandé aux répondants de se

positionner sur un graphe à deux dimensions qui ont été graduées en 10 intervalles (voir figure 1 ci-dessous) :

Figure 1 : Graphe d'auto-évaluation de l'autorité et de l'influence



Les données recueillies ont fait l'objet d'analyses statistiques simples : tableaux de contingence avec calcul du chi-deux pour l'analyse des scénarios, graphes de représentation à trois dimensions pour l'analyse des perceptions du pouvoir, de l'autorité et de l'influence. L'analyse des données quantitatives a été complétée par l'analyse de données qualitatives destinées à confirmer les résultats de l'analyse des données recueillies sur les scénarios et les perceptions du pouvoir et de l'influence.

RESULTATS

Les résultats obtenus sur les choix du premier scénario (recrutement) confirment l'existence de dif-

férences sensibles entre les banques des trois pays (voir tableau 2 ci-après). Le résultat du test de contingence est significatif ($X^2=17,04$; $dl=6$; $p<0,01$). Compte tenu de la construction du scénario qui proposait quatre décisions possibles - ethnocentrique généraliste, ethnocentrique spécialiste, régio-centrique, géocentrique - les répondants Français sont ceux qui choisissent le plus volontiers le profil transnational (géocentrique), suivis par les Italiens. Les répondants Allemands ont tendance à privilégier un spécialiste provenant de leur propre culture. Il faut noter que les trois pays donnent une importance certaine à la compétence (de spécialiste et/ou internationale) par rapport à d'autres critères comme la personnalité ou la formation initiale.

Tableau 2 : Résultats comparés pour le 1^{er} scénario (recrutement)

(% colonne)	France*	Allemagne	Italie	Moyenne
Ethnocentrique Généraliste Excellente formation	10,3	16,7	12,4	12,8
Ethnocentrique Spécialiste Bonne formation	32,4	44,4	27	32,1
Régio-centrique Excellente maîtrise de la langue Excellente formation	2,9	16,7	14,6	10,7
Géocentrique Bonne maîtrise de la langue Excellente formation	52,9	22,2	46,1	44,4

Les choix effectués par les répondants des trois pays, pour décider du type de promotion qu'ils accorderaient (deuxième scénario), soulignent avec force la pertinence de l'hypothèse de la divergence

dans les pratiques de GRH (voir tableau 3) car le test de contingence est particulièrement significatif pour ce scénario ($X^2=39,90$; $dl=6$; $p<0,001$).

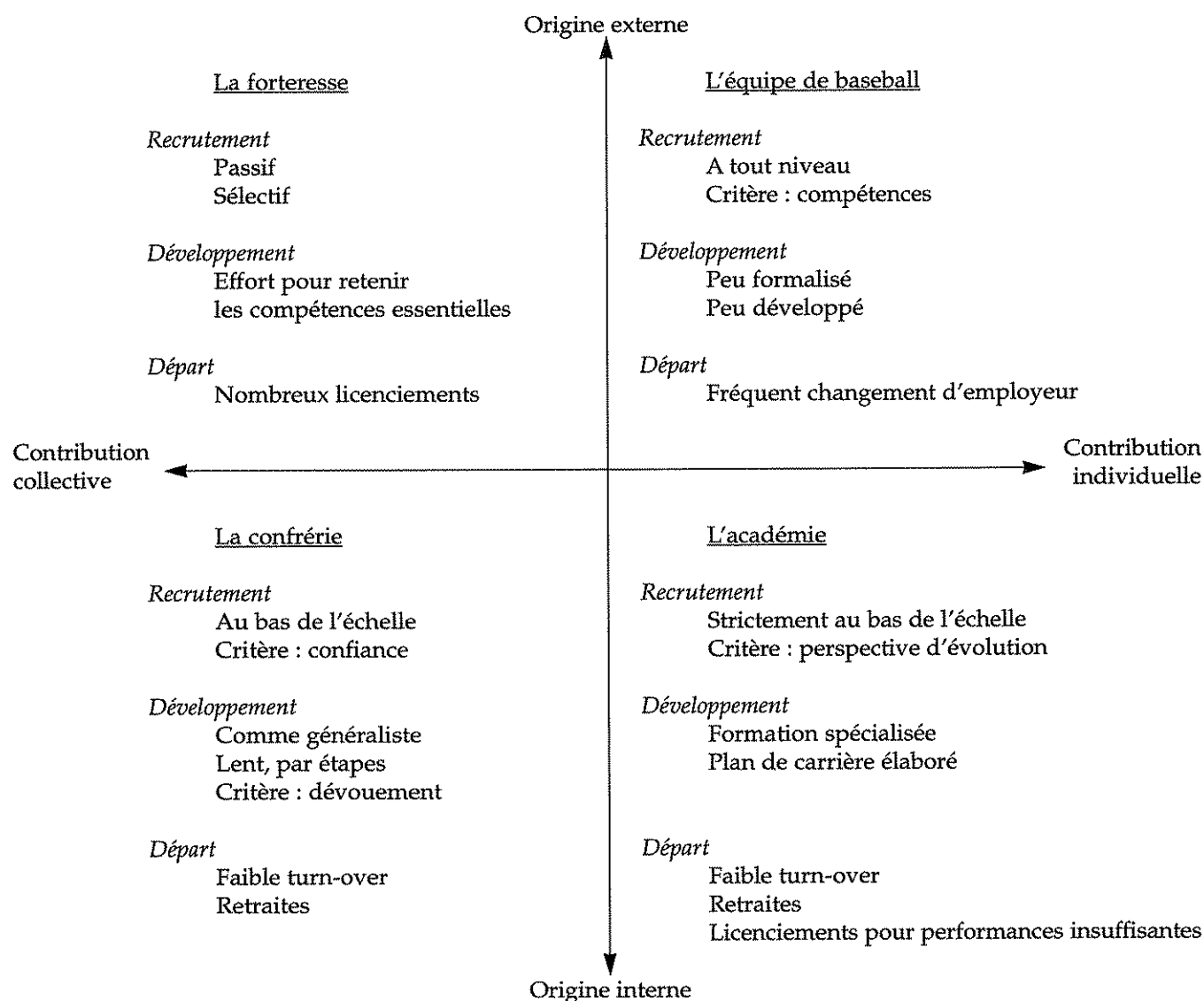
Tableau 3 : Résultats comparés pour le 2^e scénario (promotion)

(% colonne)	France	Allemagne	Italie	Moyenne
Confrérie	27,8	10,8	28,4	24,9
Forteresse	16,7	0	1,1	6,6
Académie	31,9	16,2	23,9	25,4
Équipe de Baseball	23,6	73	46,6	43,1

Il convient ici de rappeler que ce scénario a été construit sur la base de la typologie des systèmes de carrière de Sonnenfeld & Peiperl (1988) qui semblait particulièrement s'adapter aux données, sur les pratiques de promotion, recueillies lors des entretiens

effectués lors de la phase préliminaire. Cette typologie décrit 4 systèmes de promotion : la confrérie, la forteresse, l'équipe de baseball et l'académie. La figure 2 ci-dessous résume les différentes caractéristiques de chacun de ces systèmes.

Figure 2 : Typologie des systèmes de promotion (Sonnenfeld & Peiperl, 1988)



Les résultats du tableau 3 soulignent clairement que les répondants Allemands ont eu tendance à favoriser la promotion des plus compétents et plus performants (équipe de baseball) quels que soient leur origine et leur niveau hiérarchique. Les Italiens, tout en accor-

dant de l'importance aux compétences et à la performance, ont plus tendance à récompenser la loyauté (confrérie) et la stabilité (académie). Mais ce sont les répondants Français qui accordent la priorité aux systèmes stables (e.g. académie et confrérie) qui récompen-

sent les personnes faisant preuve d'implication dans l'organisation. On peut souligner également la plus forte proportion de répondants Français ayant choisi le système de promotion de type forteresse qui représente un système défensif où sont promus les seuls individus dont les compétences sont jugées comme essentielles pour la survie de l'organisation (n'est-ce pas ici le signe d'une inquiétude plus grande dans le secteur bancaire en France que dans les autres pays ?).

Le troisième scénario apporte également des résultats différenciés entre les répondants des trois pays (voir tableau 4) puisque le test de contingence est également, comme pour le deuxième scénario, très significatif ($X^2=32,10$, $dl=6$, $p<0,001$). Il est particuliè-

rement frappant de constater la forte préférence donnée par les répondants Allemands au deuxième plan (plan B) qui correspond à une forme de rémunération variable et individualisée. La différence avec les Italiens tient essentiellement au fait que ces derniers mettent plus l'accent sur les performances collectives au niveau de l'agence bancaire (plan C). Les répondants Français sont quant à eux plus « conservateurs » en rejetant assez nettement l'individualisation de la rémunération puisqu'ils sont, pour une large majorité, favorables à une rétribution des performances collectives (au niveau de l'agence) qui constitue le fondement des plans C et D (les partisans du plan D -bonus- sont par ailleurs légèrement plus nombreux que ceux qui ont choisi le plan C - part variable -).

Tableau 4 : Résultats comparés pour le 3^e scénario (rémunération)

(% colonne)	France	Allemagne	Italie	Moyenne
Plan A Bonus Récompense collective	5,9	0	0	1,5
Plan B Rémunération variable Récompense individualisée	19,1	54,1	32,6	20
Plan C Rémunération variable Récompense différenciée	36,8	37,8	55,8	46,7
Plan D Bonus Récompense différenciée	38,2	8,1	11,6	31,8

Les résultats obtenus pour les choix du quatrième et dernier scénario (licenciement) montrent des différences entre les répondants des trois pays (voir tableau 5) mais ils sont légèrement moins significatifs que ceux des deux scénarios précédents ($X^2=21,46$, $dl=6$, $P<0,005$). Ici encore, les répondants Allemands se distinguent de leurs collègues Français ou Italiens en plébiscitant le troisième choix (jeune, peu perfor-

mant, peu coûteux), ils mettent nettement en avant le facteur âge en « épargnant » relativement le cas du salarié âgé et peu performant (Lucas). Les répondants latins (Italiens et Français) tiennent davantage compte du critère de la performance pour décider du licenciement puisque les deux cas les moins performants (Dumas et Lucas) recueillent plus des trois quarts des choix des répondants.

Tableau 5 : Résultats comparés pour le 4^e scénario (licenciement)

(% colonne)	France*	Allemagne	Italie	Moyenne
BOUTEILLE Jeune - Très performant Très peu coûteux	0,0	3,2	0,0	0,5
ROSSIGNOL Agé - Très performant Coûteux	16,2	12,9	20,7	17,6
DUMAS Jeune - Peu performant Peu coûteux	38,2	74,2	35,6	44,4
LUCAS Agé - Peu performant Coûteux	39,7	9,7	43,7	37,4

* Ne se prononcent pas : 5,9 %

L'analyse des données recueillies sur les perceptions du pouvoir, de l'autorité et de l'influence a

été réalisée sur la base de graphes de représentation à trois dimensions (voir figures 3, 4 et 5).

Figure 3 : Estimation du pouvoir réel, perceptions de l'autorité/influence (Italie)

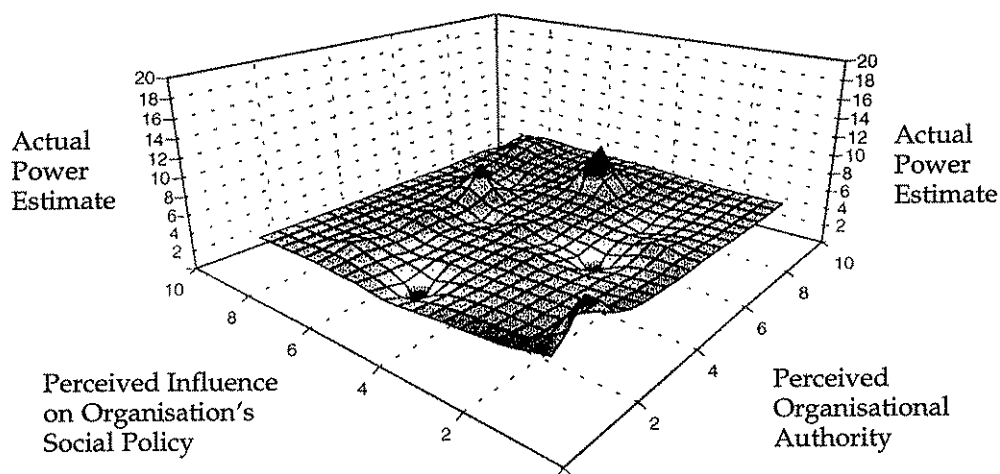


Figure 4 : Estimation du pouvoir réel, perceptions de l'autorité/influence (France)

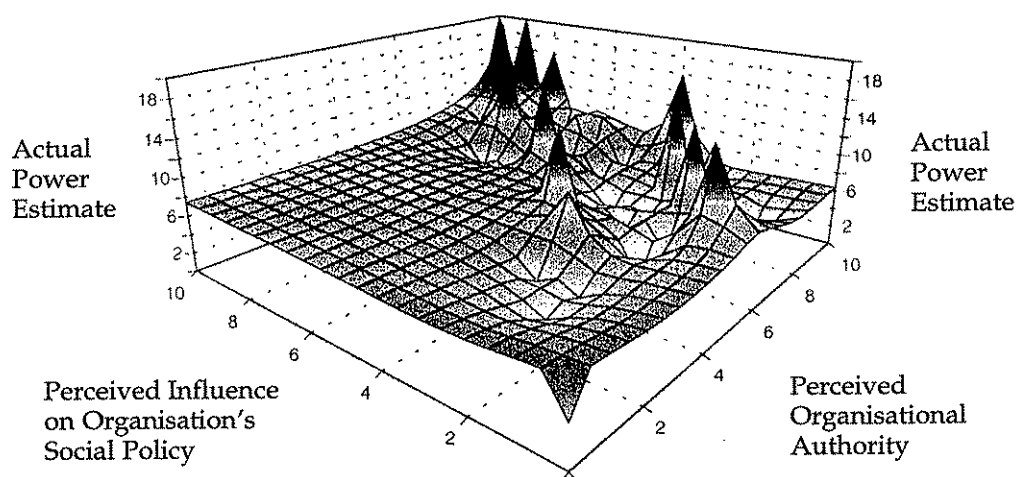
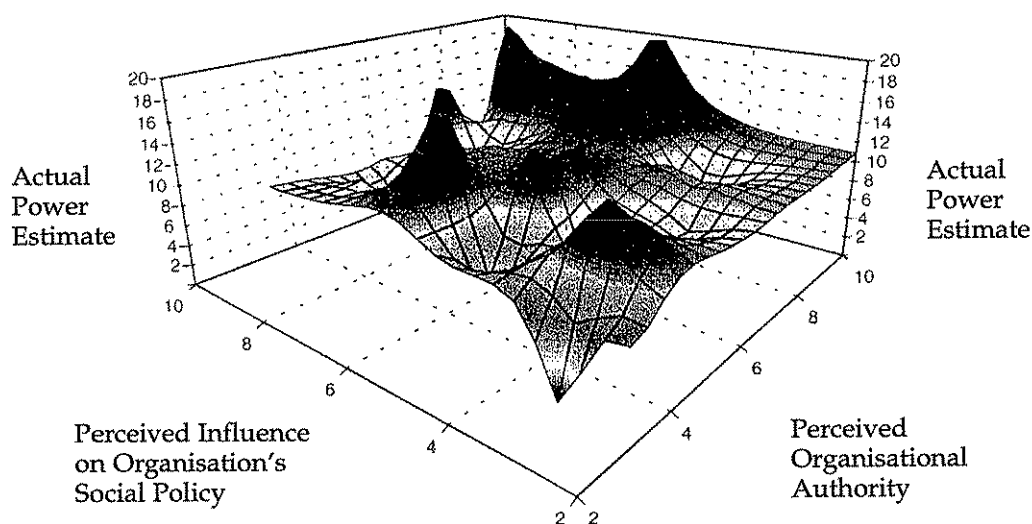


Figure 5 : Estimation du pouvoir réel, perceptions de l'autorité/influence (Allemagne)



L'analyse comparative des trois graphes conduit aux conclusions qui suivent. Les répondants Italiens estiment leur pouvoir à un niveau sensiblement plus faible que celui estimé par les Français et surtout les Allemands qui ont le niveau le plus élevé (l'index moyen de pouvoir réel estimé de l'échantillon Italien se situe entre 0 et 4 tandis que le même index pour les deux autres pays est entre 6 et 14). L'existence de « pics » indique graphiquement la présence d'une concentration de pouvoir élevée chez quelques répondants, les « creux » quant à eux soulignent une absence perçue de pouvoir (déficit). Les pics sont quasiment absents de la représentation graphique des réponses de l'échantillon Italien mais on observe la présence de quelques creux, ce qui indique une faible différenciation en termes de pouvoir quelle que soit la position dans la hiérarchie. Les pics sont plus nombreux et surtout plus élevés pour l'échantillon Français, ce qui souligne une concentration effective du pouvoir chez quelques uns des répondants situés dans les niveaux élevés de la hiérarchie (voir la position des pics sur la dimension position hiérarchique - autorité - perçue). Les pics deviennent, par contre, de véritables montagnes pour l'échantillon Allemand dont la représentation graphique met en évidence une répartition beaucoup plus équilibrée du pouvoir et ceci à des niveaux différents de la hiérarchie.

DISCUSSION

Les premiers résultats quantitatifs de recherche exploratoire ne doivent pas amener à conclure trop rapidement sur certaines des questions théoriques qui ont été discutées plus haut. Le manque de sophistication des outils statistiques indique clairement que l'objet même de cette phase exploratoire était de mieux comprendre les pratiques de GRH émergentes, telles qu'elles sont construites par les acteurs (managers) eux-mêmes, dans un certain nombre d'organisations du même secteur (bancaire) mais appartenant à des pays différents. En cela, l'approche inductive retenue ici reconnaît la validité du modèle de gestion des contradictions en GRH (Brabet et Coll, 1993) tout en cherchant à éviter le flou terminologique, conceptuel, problématique et méthodologique caractérisant selon Schmidt (1994) un certain nombre d'études de management comparé.

Le premier résultat réside dans les différences significatives que l'on observe dans les choix des répondants par rapport aux décisions de GRH qui leur étaient proposées dans les quatre scénarios dans des domaines jugés comme essentiels par des managers du même secteur lors des entretiens réalisés dans la phase préliminaire : recrutement, promotion, rémunération et licenciement. Des différences sensibles ont été également identifiées dans la répartition du pouvoir et des perceptions de l'autorité et de l'influence. Dans la mesure où le critère de différenciation est la nationalité du décideur, l'impact de la culture nationale paraît

être l'un des facteurs « explicatifs » des différences observées. Mais comme nous l'avons souligné plus haut, le concept de culture doit être utilisé avec beaucoup de prudence (Child, 1981 ; Tayeb, 1994). Aussi, faute de meilleure explication pour analyser les différences repérées, nous proposons l'explication culturelle pour souligner le fait que les comportements organisationnels observés (ici les décisions de GRH et les perceptions du pouvoir, de l'autorité et de l'influence) sont façonnés par un ensemble de valeurs partagées par les répondants d'un même pays. Cette constatation confirme les propositions du courant culturaliste déjà évoqué (Hofstede, 1984, 1987, 1994 ; D'Iribarne, 1989, 1990) et apporte donc une contribution supplémentaire aux défenseurs de l'approche de la divergence.

Les différences observées dans les réponses apportées au choix proposé dans le premier scénario (recrutement) peuvent se comprendre comme conséquences de l'effet sociétal repéré notamment dans les comparaisons entre la France et L'Allemagne (Maurice, Sellier & Silvestre, 1982 ; Sorge & Maurice, 1990). Le lien social sensiblement plus fort qui existe Outre-Rhin peut fournir une explication intéressante de la propension des Allemands à être sensiblement plus ethnocentrique que leurs collègues Français ou Italiens lorsqu'il s'agit de recruter un nouveau collaborateur pour un poste clé. A l'inverse, le choix des répondants Français en faveur du profil géocentrique issu d'une université étrangère prestigieuse peut se comprendre dans la perspective de la logique de l'honneur (d'Iribarne, 1989, 1990) : les répondants ont été particulièrement sensibles à la dimension élitiste de la formation évoquée dans le scénario (London School of Economics) et au caractère transnational du profil décrit, ce qui est en fait une valeur sûre en termes d'image auprès des entreprises étrangères avec lesquelles sera en relation le nouveau recruté.

L'examen des résultats du deuxième scénario apporte un éclairage différent puisque la rationalité économique prime sur la rationalité sociale dans les choix des répondants Allemands qui ont tendance en effet à fortement valoriser les critères de compétences et surtout de performance dans les décisions de promotion. La priorité était inverse dans la décision de recrutement où la rationalité sociale domine la rationalité économique puisque le choix se fait de préférence sur un candidat issu de la même culture. Cette apparente contradiction peut s'interpréter par le fait que le consensus social Allemand protège les membres du groupe tout en exigeant de leur part un certain niveau d'efficacité (Sorge, 1991, Sorge & Maurice, 1990). Par ailleurs selon Sonnenfeld & Peiperl (1988), le type de l'équipe de baseball valorise fortement l'innovation et le professionnalisme, caractéristiques qui décrivent traditionnellement la culture Allemande. A l'inverse, l'importance accordée par les répondants Français (et dans un degré moindre par les Italiens) aux systèmes de promotion privilégiant la loyauté (confrérie) et la stabilité (académie) peut s'analyser par rapport au principe de l'honneur (d'Iri-

barne, 1989, 1990) puisque la caractéristique commune à ces deux systèmes de promotion est l'implication dans l'organisation qui prime sur la performance. L'harmonie par le statut (confrérie) ou le consensus (l'académie) devient une fin en soi.

Les résultats des troisième et quatrième scénarios peuvent s'interpréter par rapport aux dimensions culturelles de Hofstede (1984, 1987). Les deux dimensions sous-jacentes dans la rédaction du troisième scénario (rémunération) sont l'individualisme/collectivisme et le contrôle de l'incertitude. Le choix des répondants allemands montre encore une fois la primauté de la rationalité économique en choisissant les plans de rémunération très incitatifs (plan B et C) surtout à un niveau individuel (plan B), ce qui témoigne d'un fort contrôle de l'incertitude et d'un niveau élevé d'individualisme. Le choix des Italiens traduit également un grand contrôle de l'incertitude mais l'individualisme paraît moins marqué que pour les Allemands puisque le choix se porte majoritairement sur le plan C privilégiant le groupe sur l'individu. Enfin, le choix des répondants Français correspond à un faible contrôle de l'incertitude et à un individualisme plus faible, ce qui avait été déjà identifié par les résultats de Hofstede (1984, 1987). Les résultats de ce troisième scénario indiquent que les répondants Allemands et Italiens sont plus proches entre eux que des répondants Français, une recherche récente sur des comparaisons de pratiques de GRH confirme ces résultats en montrant que l'Italie et l'Allemagne sont des « alliés culturels » tandis que la France est décrite comme une « île culturelle » comme l'est aussi le Japon ou la Corée (Sparrow, Schuler & Jackson, 1994).

Le quatrième scénario (licenciement) s'appuie sur les dimensions culturelles suivantes de Hofstede (1984, 1987) : le contrôle de l'incertitude et la masculinité/féminité. Le choix des répondants Allemands renverse le rapport rationalité économique/rationalité sociale puisque cette dernière apparaît dominante dans le choix principalement retenu (Dumas : jeune, peu performant). Ce choix témoigne de la volonté de maintenir le consensus social Allemand, l'une des caractéristiques des cultures plus féminines dans lesquelles la protection des faibles est une valeur clé (Sorge, 1991) : ici le collaborateur le plus âgé (Lucas) pour lequel il sera très difficile de retrouver un emploi en cas de licenciement. Les choix retenus par les répondants Français et Italiens indiquent une orientation plus masculine qui met plus fortement l'accent sur le ratio coûts/bénéfice en choisissant majoritairement de licencier le salarié âgé, coûteux et peu performant. Les répondants des trois pays défendent l'idée d'un fort contrôle de l'incertitude en privilégiant le licenciement des deux collaborateurs les moins performants, à ce titre on pourrait peut-être parler de convergence croissante dans l'attitude des managers Européens dans un contexte de crise.

Les différences observées dans les perceptions du pouvoir, de l'autorité et de l'influence peuvent se

comprendre par rapport à la quatrième dimension culturelle proposée par Hofstede (1984, 1987) : la distance hiérarchique. La mise en évidence d'une concentration de pouvoir beaucoup plus forte en France qu'en Allemagne est cohérente avec les résultats des études qui montrent systématiquement une distance hiérarchique sensiblement plus grande en France. Par ailleurs, les travaux de Crozier (1963) et Crozier & Friedberg (1977) ont suffisamment mis l'accent sur l'importance des relations de pouvoir dans les organisations en France pour comprendre la signification des différences entre les graphes à trois dimensions. L'absence relative de pouvoir dans les réponses fournies par les répondants Italiens peut être due à un effet de structure de l'échantillon interrogé et donc à une concentration encore plus élevée du pouvoir à des niveaux de hiérarchie non concernés par cette recherche. Ces différences sensibles de niveau et de distribution du pouvoir entre les trois pays sont susceptibles de rendre délicates, pour ne pas dire impossibles, certaines négociations dans lesquelles les Allemands auraient la possibilité de décider alors que leurs collègues Français et surtout Italiens devraient systématiquement en référer à une autorité supérieure.

CONCLUSION

Cette recherche exploratoire a mis en évidence un certain nombre de différences existant entre des répondants de pays situés dans le même environnement économique. L'approche inductive retenue ici a cherché volontairement à éviter le piège de l'universalisme en privilégiant la réalité émergente des terrains observés dans la logique de la « grounded theory » (Glaser & Strauss, 1967, Strauss, 1987). Dans cette perspective, les pratiques clés de GRH (recrutement, promotion, rémunération et licenciement) correspondent à une construction par les acteurs eux-mêmes (Brabet et Coll, 1993) des décisions importantes sur le plan des ressources humaines que doit prendre le secteur bancaire pour relever le défi de l'intégration Européenne. A ce titre, on peut légitimement s'interroger sur la réalité de cette intégration quand on constate des différences aussi sensibles d'un pays à l'autre dans un même secteur d'activités. La transformation des entreprises nationales Européennes en entreprises « Euronationales » dépendra de leur capacité à inventer des structures et processus qui transcendent des règles culturelles telles que celles qui ont été si clairement mises en évidence par d'Iribarne (1989, 1990).

A ce stade de la recherche, il n'est pas question de suggérer des solutions qui peuvent s'apparenter à des prescriptions pour favoriser le développement des entreprises Euronationales, tout au plus peut-on suggérer quelques pistes qui seraient susceptibles d'être validées ultérieurement dans d'autres travaux de recherche : le recrutement d'un groupe de cadres spécialistes des relations interculturelles (ou « ambas-

sadeurs culturels ») dont la mission serait d'être des médiateurs ou la formation de cadres plus anciens aux réalités des négociations interculturelles.

BIBLIOGRAPHIE

- Adams J.S. (1965) : « Inequity in social exchange », in L. Berkowitz (ed) : *Advances in experimental social psychology*, vol 2, New York : Academic Press, 267-299.
- Adler N.J. (1983a) : « Cross-cultural management : issues to be faced », *International Studies of Management and Organizations*, XIII, 1-2, 7-45.
- Adler N.J. (1983b) : « Cross-cultural management research : the ostrich and the trend », *Academy of Management Review*, 8, 2, 226-232.
- Adler N.J. (1991) : *International dimensions of organizational behavior*, 2nd ed, Boston MA : PWS Kent.
- Besseyre des Horts C.H. (1991) : « La gestion des carrières dans un contexte européen », *Revue Française de Gestion*, 83, mars-avril-mai, 84-88.
- Boyacigiller N. & N.J. Adler (1991) : « The parochial dinosaur : organizational science in a global context », *Academy of Management Review*, 16, 2, 262-290.
- Bournois F. (1991) : *La gestion des cadres en Europe*, Paris : Eyrolles.
- Brabet J. et Coll. (1993) : *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*, Paris : Economica Gestion.
- Brewster C. (1995) : « Towards a 'European' model of human resource management », *Journal of International Business Studies*, 26, 1, 1-21.
- Chanlat J.F. (1994) : « Francophone organizational analysis (1950-1990) : an overview », *Organization Studies*, 15, 3, 47-80.
- Child J. (1981) : « Culture, contingency and capitalism in the cross-national study of organizations », in LL. Cummings & B.M. Staw (eds) : *Research in Organizational Behavior*, Greenwich CT : JAI Press, 303-356.
- Crozier M. (1963) : *Le phénomène bureaucratique*, Paris : Le Seuil.
- Crozier M. & E. Friedberg (1977) : *L'acteur et le système*, Paris : Le Seuil.
- Dahl R.A. (1957) : « The concept of power », *Behavioral Science*, 2, 201-215.
- Dowling P.J. & R.S. Schuler (1990) : *International dimensions of human resource management*, Boston MA : PWS Kent.
- Doktor R., Tung R.L. & M.A. Von Glinow (1991) : « Incorporating international dimensions in management theory building », *Academy of Management Review*, 16, 2, 259-261.
- Eisenhardt K. (1989) : « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.
- Galambaud B. (1994) : « L'instrumentalité de la gestion des ressources humaines est-elle vice ou vertu ? », in *Actes du 5^e congrès de l'AGRH*, Montpellier, 54-57.
- Glaser B.J. & Strauss L.J. (1967) : *The discovery of grounded theory*, Chicago Ill : Adline.
- Heenan D.A. & H.V. Perlmutter (1979) : *Multi-national Organizational Development*, Reading MA : Addison-Wesley.
- Hendry C. (1994) : *Human resource strategies for international growth*, London : Routledge.
- Hermel P. (1993) (ed) : *Management Européen et International*, Paris : Economica Gestion.
- Hermel P. (1994) : « La recherche en management international des ressources humaines », in *Actes du 5^e congrès de l'AGRH*, Montpellier, 173-183.
- Hofstede G. (1984) : *Culture's consequences : international differences in work-related values*, abridged version, Beverly Hills CA : Sage.
- Hostede G. (1987) : « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 10-21.
- Hofstede G. (1993) : « Cultural constraints in management theories », *Academy of Management Executive*, 7, 1, 81-94.
- Iribarne (d') P. (1989) : *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris : Le Seuil.
- Iribarne (d') P. (1990) : « Cultures nationales et économie internationale », *Futuribles*, 140.
- Igalens J. (1993) : « Images de la gestion des ressources humaines dans le discours de la qualité » in J. Brabet et coll. : *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*, Paris : Economica Gestion, 143-161.

Jick T.D. (1983) : « Mixing qualitative and quantitative research : triangulation in action » in J. Van Maanen (ed) : *Qualitative Methodology*, Beverly Hills CA : Sage, 135-148.

Kidger P.J. (1991) : « The emergence of international human resource management », *The International Journal of Human Resource Management*, 2,2, 149-163.

Lawrence P.R. & J.W. Lorsch (1967) : *Organization and environment : managing differentiation and integration*, Boston : Harvard Business School Division of Research Pubs.

Mahé de Boislandelle H. (1993) : « Les théories de la transaction et de l'agence, bases explicatives des nouvelles pratiques de GRH », *Actes du 4^e congrès de l'AGRH*, Jouy en Josas, 248-255.

Maurice M., F. Sellier & J.J. Silvestre (1982) : *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris : PUF.

Maurice M., A. Sorge & M. Warner (1980) : « Societal differences in organizing manufacturing units : a comparison of France, West Germany and Great Britain », *Organization Studies*, 1, 1, 59-86.

Moss-Kanter R. (1977) : *Men and women of the corporation*, New York : Basic Books.

Moss-Kanter R. (1991) : « Transcending business boundaries : 12.000 world managers view change », *Harvard Business Review*, 69, 3, 151-164.

Mueller F. (1994) : « Societal effect, organizational effect and globalization », *Organization Studies*, 15, 3, 407-428.

Pfeffer J. (1995) : « Producing sustainable competitive advantage through effective management of people », *Academy of Management Executive*, 9, 1, 55-69.

Ralston D.A., D.H. Holt, R.H. Terpstra & Yu Kai-Cheng (1995) : « The impact of culture and ideology on managerial work values : a study of the United States, Russia, Japan, and China », *Academy of Management Best Papers Proceedings*, Vancouver, 187-191.

Redding S.G. (1994) : « Comparative management theory : jungle, zoo, or fossil bed », *Organization Studies*, 15,3, 323-359.

Schmidt G. (1994) : « Le management comparé : tentative de bilan critique des études empiriques », in *Actes du 5^e congrès de l'AGRH*, Montpellier, 159-172.

Sondergaard M. (1994) : « Research Note : Hostede's consequences : a study of reviews, citations and replications », *Organization Studies*, 15, 3, 447-456.

Sonnenfeld J.A. & M.A. Peiperl (1988) : « Staffing typology as a strategic response : a typology of career systems », *Academy of Management Review*, 13, 4, 588-600.

Sorge A. (1991) : « Strategic fit and the societal effect : interpreting cross-national comparisons of technology, organisation and human resources », *Organization Studies*, 12,2, 161-190.

Sorge A. & M. Maurice (1990) : « The societal effect in strategies and competitiveness of machine tool manufacturers in France and West Germany », *The International Journal of Human Resource Management*, 1,2, 141-172.

Sparrow P., R.S. Schuler & S.E. Jackson (1994) : « Convergence or divergence : human resources practices and policies for competitive advantage worldwide », *The International Journal of Human Resource Management*, 5,2, 267-299.

Strauss A. (1987) : *Qualitative analysis for social scientists*, Cambridge : Cambridge University Press.

Tayeb M. (1994) : « Organizations and national culture : methodology considered », *Organization Studies*, 15,3, 429-446.

Thévenet M. (1986) : *Audit de la culture d'entreprise*, Paris : Editions d'Organisation, Coll. Audit.

Turquet P. (1994) : « Economie du travail et gestion des ressources humaines : quelques apports de modèles récents », in *Actes du 5^e congrès de l'AGRH*, Montpellier, 312-321.

Weber M. (1947) : *The theory of social and economic organization*, New York : Free Press.

ANNEXE

Scénario 1 (Recrutement)

DRH « Avant la fin de la réunion, le nouveau poste devra être pourvu. Le département des ressources humaines vous a fait parvenir la liste des candidats et le dossier de chacun d'entre eux. Tous les candidats retenus ont la formation et l'expérience requises et il s'agit maintenant de sélectionner celui dont le profil correspond le mieux au poste. Comme vous le savez, le poste implique de fréquents contacts avec les entreprises étrangères investissant dans la région et la capacité à analyser les projets proposés. Quelle est votre opinion sur la personne à retenir ? »

Candidats				
Nom	Age/ Expérience professionnelle (en années)	Score moyen aux tests du centre d'évaluation (notés sur 20, moyenne = 9)	Formation (classement de sortie estimé)	Evaluation personnelle
Didier DUCHAMP	31/6	10	HEC - Paris (107/349)	De nombreuses relations dans les milieux d'affaires parisiens, nationalité française, très bon anglais
Bernard FOUCARD	34/7	15	ESC - Lyon (24/276)	Excellentes compétences techniques pour l'analyse de projet mais un peu timide, nationalité française, anglais courant
Marcello GUERRINI	34/9	13	BOCCONI - Milan (105/420)	Excellentes recommandations de la part de l'ancien directeur du département corporate finance à la Barclays, nationalité italienne (Milan), Français courant
John STEWART	33/7	15	London School of Economics (5/105)	Excellentes recommandations du directeur du département relations avec les entreprises à IndoSuez, nationalité anglaise (Londres), bon français

Claude « DUCHAMP semble le mieux placé : il sort d'une *grande école* et possède de nombreuses relations dans les milieux d'affaires parisiens. Au cours de l'entretien que j'ai eu avec lui, j'ai été très favorablement impressionné par l'étendue de ses connaissances. »

Joël « Oui, cela m'a frappé moi aussi. Mais FOUCARD est sans doute plus compétent pour le poste car, de tous les candidats, c'est celui qui possède le plus de savoir-faire dans le domaine de l'analyse de projets. »

Jacques « Même si ses compétences techniques sont excellentes, FOUCARD est trop timide pour traiter avec les entreprises italiennes qui investissent massivement dans notre région. Il est préférable de retenir GUERRINI car c'est lui qui pourra intervenir le plus facilement auprès des investisseurs italiens. DUCHAMP est trop « parisien » et, comme je l'ai dit, FOUCARD manque d'assurance. Aucun des deux ne constitue un bon choix pour nos rapports avec les Italiens. »

Patrick « Attention, la création de ce nouveau poste n'est pas simplement due à notre échec auprès de ces deux investisseurs italiens. Nous avons affaire, de plus en plus, à une clientèle étrangère. En ce qui me concerne, nous devrions choisir quelqu'un possédant une forte expérience dans le domaine international et

lui confier la responsabilité des relations avec les entreprises étrangères. Dans ce cas, il est évident que STEWART, compte tenu de son expérience à Indo-Suez, représente le meilleur choix. »

DRH « Merci de vos analyses et de vos recommandations. Comme il se fait tard, je vous propose de nous retrouver après le déjeuner pour poursuivre cette discussion. »

NOTES

¹ Les deux commentaires suivent l'article de Pfeffer (1995), *Academy of Management Executive*, 9, 1, 69-72.

² En termes de non-discrimination seulement, ce qui n'influe pas sur le rapport rétribution/contribution qui est au centre de la théorie de l'équité (Adams, 1965) qui représente le fondement de nombreuses pratiques de GRH dans le modèle anglo-saxon.