

Internationalisation des entreprises subsahariennes et architecture de la GIRH : Impact de la culture locale dans une première expérience d'implantation intra-zone (Gabon / Sao Tomé et Príncipe)

Jean Paul MAMBOUNDOU

Professeur

CERDIMO (UOB – INSG / FDSE)

Institut National des Sciences de Gestion

Libreville, Gabon.

B.P. 10456

Tel. 241 05090741

e.mail : jpaulmamboundou@gmail.com

Internationalisation des entreprises subsahariennes et architecture de la GIRH : Impact de la culture locale dans une première expérience d'implantation intra-zone (Gabon / Sao Tomé et Príncipe)

Résumé :

La présente recherche s'intéresse à l'impact de la culture locale sur la gestion internationale des ressources humaines (GIRH) dans les entreprises. Elle part d'un constat : le faible nombre de travaux sur la question de la GIRH des organisations subsahariennes ayant opté pour une stratégie d'internalisation intra-zone. A cet effet un choix est fait, tirer des enseignements des effets de la culture locale sur l'architecture RH et l'organisation de la fonction d'une entreprise subsaharienne. L'architecture RH est considérée comme constituant les principes fondamentaux de la GRH de toute organisation dont découlent tous les autres aspects. L'étude, de nature exploratoire, s'appuie sur l'expérience d'une entreprise qui s'implante pour la première fois à l'étranger. La thèse centrale qui sous-tend ce positionnement est, qu'au-delà des "grandes" catégorisations relatives aux traits culturels tels qu'énoncés par des auteurs comme Hofstede (1980), il existe dans chaque ensemble, des spécificités locales qui donnent naissance à des mosaïques culturels à l'intérieur d'un "même bloc".

Les entretiens menés auprès des responsables ayant mis en œuvre le projet, montrent plutôt, une indépendance presque totale de la filiale au sujet de la GRH à cause de la méconnaissance de la culture du pays hôte. Seuls deux éléments font exception : le recrutement des cadres dirigeants et la politique de rémunération. A cet effet, des implications théoriques et pratiques sont formulées.

Mots clés : GIRH, Architecture RH, Organisation de la fonction RH, Culture, Afrique Subsaharienne, Gabon, Sao Tomé et Príncipe.

Introduction

La présente communication s'intéresse à l'impact de la culture du pays hôte sur l'architecture RH issue de l'internationalisation des entreprises, c'est-à-dire leur gestion internationale des ressources humaines (GIRH). Armstrong (2012 : 61-62) souligne qu'il s'agit du « processus de management des individus par des firmes multinationales au-delà des frontières. Il concerne la gestion des salariés à l'échelle internationale et non pas seulement celle des expatriés ». Bournois, Défélix et Retour (2000) insistent sur deux aspects en lien avec la performance en définissant la GIRH « comme l'ensemble des politiques et des instruments de GRH visant à contribuer à la performance de l'entreprise dans le contexte de son internationalisation ». Les recherches des effets de la culture sur la GRH ont eu tendance à privilégier les seules dimensions politiques et pratiques au détriment du niveau supérieur que constitue l'architecture RH, dont elles ne sont en réalité que les niveaux intermédiaire et inférieur.

L'architecture RH a été diversement définie dans la littérature. Elle apparaît selon les auteurs comme le cadre dans lequel est "produit" la GRH. Elle serait alors composée du système RH, des pratiques et du modèle de GRH (Armstrong, 2012 : 32). Ce cadre peut être considéré comme la philosophie, c'est-à-dire l'ensemble des valeurs, croyances et normes sur lesquelles repose la GRH. Cette conception est notamment présente chez Arthur et Boyles (2007). Ils reprennent à leur compte l'idée de niveaux d'analyse introduite par Schuler (1992). Selon ces auteurs, de l'architecture RH, vont découler les politiques, la structure, les programmes, les pratiques et le climat au travail. Becker et Gerhart (1996), utilisent quant à eux, de manière indifférente les expressions "système RH" ou "architecture du système RH". Cet actif qu'ils considèrent comme intangible, constitue les principes fondamentaux de la GRH de toute organisation sur lesquels reposent les politiques et pratiques mises en œuvre. Prenant appui sur la théorie des ressources (Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1991 et 1995 ; Wernelfelt, 1984), Lepak and Snell (1999 et 2002) insistent sur le rôle de la GRH dans l'obtention d'un avantage compétitif. Ils introduisent, à travers le concept d'architecture RH une discrimination dans la gestion des salariés selon leur statut et leur contribution à la performance. En conséquence, eu égard à ce qui précède, dans notre travail, les termes Architecture RH et Système RH sont considérés comme interchangeables. Il s'agit de l'ensemble des valeurs, des croyances et des normes sur lesquelles se fondent les responsables pour bâtir la GRH de l'organisation. C'est donc le niveau le plus élevé de la GRH, les politiques et pratiques constituant respectivement les niveaux intermédiaire (moyen) et inférieur de celle-ci.

En s'implantant à l'étranger, les différents constituants de la GRH de l'entreprise subissent des pressions institutionnelles (Scott, 2001) provenant de la culture locale afin de s'y conformer (Brewster, Wood et Brookesw, 2008 ; Triandis, 2006 ; Aycan, 2005 ; Hofstede, 1980; Davidson et al. 1976...). Aussi, en cas de conformité (ou d'alignement) les chercheurs en management stratégique des ressources humaines (MSRH) considèrent qu'il y a *fit* (Collins, et Clark, 2003 ; Becker et Huselid ; 1999). Mais dans la littérature, généralement seul l'impact au niveau micro ou pratiques de GRH, est analysé. On ne dispose en effet que de peu d'informations sur l'impact de la culture sur les valeurs, croyances et normes, c'est-à-dire, l'architecture RH. Le postulat qui sous-tend notre recherche est que l'influence de la culture est avant tout manifeste au niveau de l'architecture, les politiques et pratiques RH ne faisant

que traduire dans les faits cet impact, à cause de la relation qui les lie. Nous suivons en cela Hird, Sparrow et Marsh (2010 :25) qui caractérisent l'architecture RH de *continuum* existant entre les professionnels de la fonction RH, le système RH dont dépendent les politiques et pratiques RH.

Il existe un large éventail de définitions sur la culture, des dimensions qui la composent et des sens qui sous-tendent ces dernières. Ainsi par exemple, Hofstede (1980) raisonne en termes de programmation mentale par les valeurs tandis que Triandis (1994) insiste sur les procédures standardisées ou les façons de faire les choses, c'est-à-dire une manière de vivre en société. Ces deux définitions renvoient à une réalité commune : le comportement de l'être humain repose sur un programme mental dont il cherche à se conformer afin d'éviter des situations de dissonance cognitive (Festinger, 1957).

Les effets de la culture locale sur le dispositif de GIRH ont été longuement débattus, notamment avec l'engouement suscité par les travaux de auteurs qualifiés souvent de culturalistes tels que comme Hofstede (1980 ; 1991 ; 1993), d'Iribarne (1998), Trompenaars (1993)... Ces débats ont connu une dynamique nouvelle avec l'apparition dans les années 80 du management stratégique des ressources humaines (MSRH). La perspective contingentielle insiste à cet effet sur l'intégration des variables environnementales (Kaufman, 2010 ; Combs et al. 2006) comme la culture dans les politiques et pratiques de GRH des organisations qui s'internationalisent. Le rôle joué par la ressource humaine dans la réussite de cette aventure justifie cet élan (Schuler, Jackson et Luo, 2004). Mais alors que ces deux champs de recherche continuent à susciter des débats, deux phénomènes contradictoires tendent eux aussi à se développer.

Au niveau managérial, à l'instar des organisations des autres continents, les entreprises africaines se lancent de plus en plus vers l'internationalisation de leurs activités. Mais, même si le phénomène reste encore marginal pour ce qui est de l'Afrique Subsaharienne par rapport au Maghreb ou à l'Afrique du Sud, il est cependant possible de citer quelques "succès stories" : NSIA (assurances en Côte d'Ivoire), BGI Bank (banque au Gabon), Asky (transport aérien au Togo), Ecobank (banque au Togo), UBA (banque au Nigeria), Ethiopian Airlines (transport aérien en Ethiopie), Celtel (téléphonie mobile au Soudan)... L'encadré n°1 nous montre l'évolution de cette dernière.

Encadré n° 1 : L'histoire de Celtel

- ⌘ 1998 : Démarre ses activités sous le nom de MSICellular Investments. Acquiert des licences au Malawi, en Zambie, en Sierra Leone et au Congo.
- ⌘ 1999 : Acquiert des licences au Gabon, au Tchad et en République démocratique du Congo.
- ⌘ 2000 : Achète des participations au Burkina Faso, au Niger et au Soudan.
- ⌘ 2001 : Acquiert des participations en Tanzanie. Le chiffre d'affaires s'élève à 194 millions de dollars.
- ⌘ 2002 : Chiffres d'affaires : 314 millions de dollars.
- ⌘ 2003 : Chiffres d'affaires : 446 millions de dollars.
- ⌘ 2004 : Chiffres d'affaires : 614 millions de dollars.
- ⌘ 2005 : MTC (aujourd'hui Zain) rachète Celtel pour 3,4 milliards de dollars. Celtel a alors plus de 5 millions d'abonnés dans 13 pays d'Afrique.
- ⌘ 2006 : Celtel lance One Network, le premier réseau sans frontières du monde.
- ⌘ 2010 : Bharti Airtel achète les actions africaines de Zain.

Source : Mo Ibrahim (2014), « *Comment j'ai fait pour ... créer un business sur le continent le plus pauvre, par le fondateur de Celtel* », *Harvard Business Review*, Edition Française, février – mars.

Ces structures productives subsahariennes constituent de ce fait, des terrains "nouveaux" pour l'analyse des phénomènes managériaux plus anciens en lien avec leur stratégie d'intériorisation. Lesdits terrains pourraient faire émerger des spécificités dont l'éclairage mènerait vers l'adoption des actions plus pertinentes et donc plus efficaces au niveau managérial.

Au niveau de la littérature, alors que l'on dispose d'une abondante littérature sur les politiques et pratiques de GRH des entreprises non-africaines l'international, nous n'avons que peu ou pas d'informations sur le comportement de celles dont le capital est détenu par des entrepreneurs originaires de l'Afrique Subsaharienne ; c'est-à-dire, celles qui y ont leur siège social¹ et qui investissent dans ladite zone. Or, avec des taux de croissance élevés de son économie, l'Afrique Subsaharienne constitue aujourd'hui un terrain très fréquenté par les investisseurs tant locaux qu'étrangers. Tung et Aycan (2008), soulignent par exemple que, même si une augmentation de l'intérêt pour les pays émergents est à relever, la littérature sur le management international reste essentiellement focalisée sur les pays industrialisés et leurs multinationales.

Ainsi, pour ce qui est de la GRH, la préface de Randall S. Schuler à l'ouvrage édité par Budhwar et Debrah (2001) résume bien l'état de la question : « l'intérêt pour la gestion des ressources humaines s'est accru au cours des deux dernières décennies, tant sur le plan pratique qu'académique, suscitant ainsi de nombreux débats. Il a conduit à l'apparition de nouveaux champs d'investigation dont le management stratégique des ressources humaines et la gestion internationale des ressources humaines, donnant ainsi naissance à des nouvelles revues scientifiques. Cependant un aspect semble avoir été oublié dans ces différentes évolutions : le regard sur les pays en développement, dont l'apport pourrait être significatif en termes d'information et d'aide à la compréhension de leurs politiques et pratiques de GRH ». Quelques tentatives peuvent cependant être signalées. Par exemple, le modèle conceptuel adaptée à la GIRH dans les pays émergents proposé par Thite, Wilkinson et Shah (2007).

Mais l'évolution récente de la littérature sur la question fait apparaître un nouvel élément "perturbateur" : les recherches consacrées à la GIRH intra-zone subsaharienne demeurent rares par rapport à celles portant sur les autres continents, notamment l'Asie, à cause de l'essor économique de la Chine et de l'Inde (United Nations Conference on Trade and Development - UNCTAD, 2010 ; Engagio, 2008).

Face à ce "vide", nous nous proposons à travers une étude exploratoire de contribuer à éclairer la GRH à l'international des entreprises subsahariennes qui s'inscrivent dans une démarche d'internationalisation intra-zone. Ce sont la nature et les enjeux associés qui conditionnent le chercheur dans le choix de la méthode qu'il va utiliser. Par le recours à l'étude de cas, le chercheur relate un événement pour en tirer un savoir théorique susceptible d'éclairer la pratique (Giroux, 2003). A cet effet, Dyer Jr et Wilkins (1991) relèvent l'importante contribution des études de cas dans le développement des connaissances en sciences sociales. L'objectif dans notre travail n'est pas d'élaborer une nouvelle théorie mais d'essayer d'éclairer les travaux existants et leur conclusion ainsi que le souligne Eisenhardt (1989). « L'approche qualitative revendique la description du monde de "l'intérieur vers l'extérieur", à partir du point de vue des personnes qui y participent. En le faisant, elle cherche à contribuer

¹ On peut cependant mentionner le cas des travaux sur les entreprises Maghrébines, notamment en GRH.

à une meilleure compréhension de la réalité sociale, et focalise son attention sur les processus, les sens et les caractéristiques structurales»(Flick, von Kardorff et Steinke, 2000).

Notre article s'insère dans une thématique de recherche récente : la GRH dans les pays émergents (Thite, Wilkinson et Shah, 2012 ; Budhwar, Debrah, 2001). Elle s'intéresse tout particulièrement à la manière dont la culture locale influence l'adoption par les organisations subsahariennes de l'architecture RH et les instruments qui en découlent au cours du processus d'internationalisation portant sur un pays de la même zone géographique : pratiques RH, organisation, rapports Sièges – Filiale... . A cet effet, une étude de cas sert de support à l'analyse : l'implantation d'une entreprise gabonaise à Sao Tomé et Príncipe. Pour atteindre notre objectif de recherche, nous nous appuyons sur la description et la compréhension de la GRH mise en place à partir du discours des acteurs impliqués dans l'implémentation de ladite stratégie. Il s'agit en conséquence d'une recherche contextualisée. A cet effet, trois interrogations centrales structurent notre réflexion :

- quelles sont les dimensions culturelles qui ont eu un impact significatif sur l'architecture RH ?
- comment s'explique l'influence des variables culturelles ainsi identifiées ?
- quelle configuration GRH émerge de cette influence ?

L'étude combine ainsi donc, "description" des faits par les acteurs et "interprétation-justification" des choix opérés. Elle se situe à cheval entre champs de recherche : l'influence de la culture sur les pratiques de management, la gestion internationale des RH et le management stratégique des ressources humaines.

Pour répondre à nos interrogations, nous nous proposons dans un premier temps de présenter le modèle de l'étude, et dans un second, notre étude empirique.

1. Le modèle conceptuel de l'étude

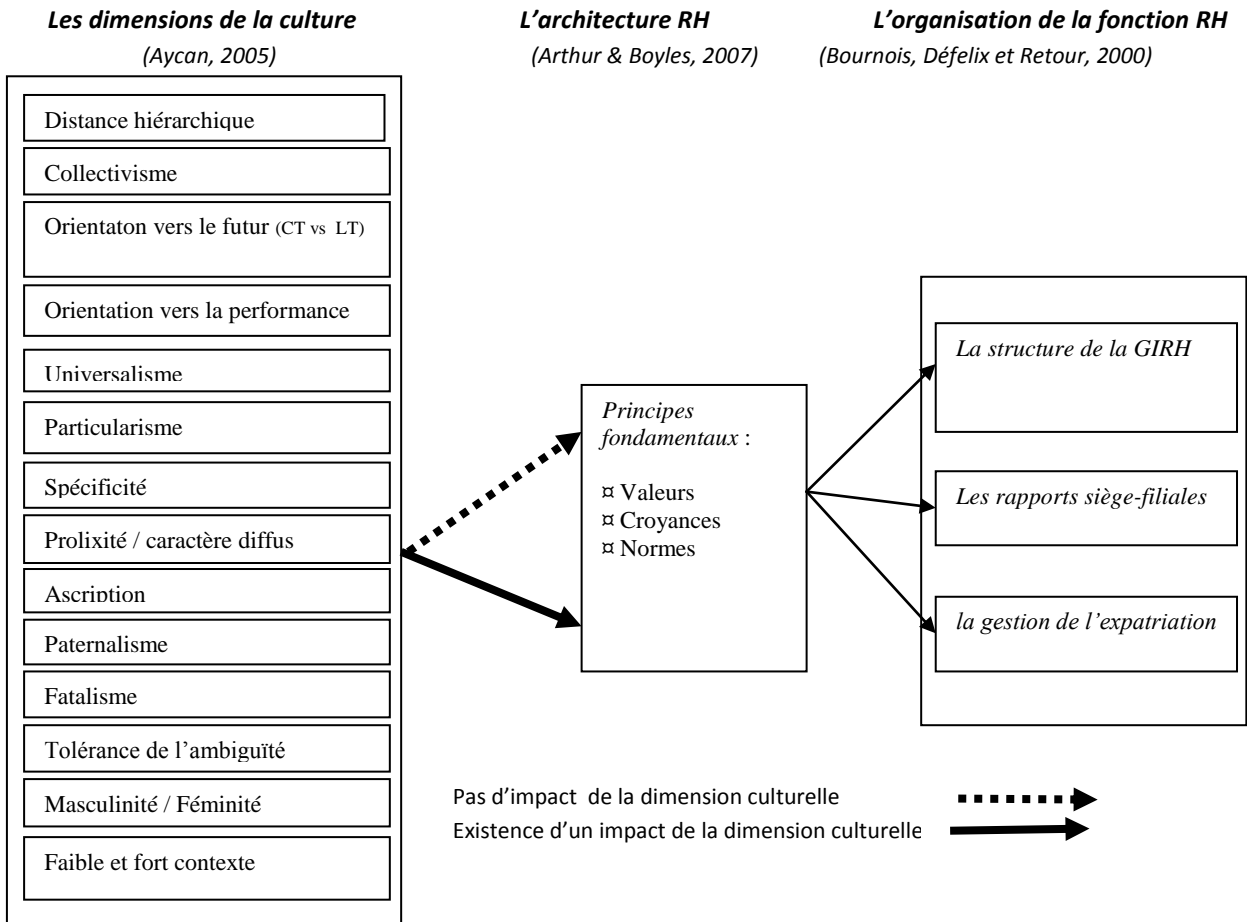
« Les modèles sont des représentations abstraits des phénomènes réels. Ces représentations portent aussi bien sur les composantes des phénomènes étudiés que sur les relations spécifiques entre ces composantes » (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 2007). Notre modèle d'analyse dérive de la conception de l'architecture RH retenue dans notre travail ; à savoir :

- il existe un continuum entre les différents niveaux de la GRH ;
- l'influence des dimensions culturelles est avant tout manifeste sur l'architecture RH ;
- les autres niveaux sont porteurs de cet impact, qui se reflète dans les actions et comportements GRH de la filiale.

Ce positionnement de notre travail nous conduit *de facto* vers un modèle à trois catégories de variables (indépendante, médiatrice et dépendante).

Le schéma n° 1 présente l'articulation des différentes variables du modèle.

Schéma n° 1 : Le modèle de l'étude



Les variables de l'étude sont de trois catégories distinctes:

- la culture, comme variable indépendante ;
- l'architecture ou système RH, comme variable médiatrice ;
- l'organisation de la GRH, comme variable dépendante.

L'impact des dimensions de la culture (variable dépendance) entre les dimensions de la culture et l'architecture RH (variable médiatrice).

1.1. La culture, comme variable indépendante

La notion culture est considérée dans notre modèle comme la variable indépendante. Mais son impact va être analysé à partir de ses dimensions. Plusieurs modèles sensés refléter les dimensions de la culture ont été proposés dans la littérature auteurs. L'étude la plus célèbre reste celle menée par Hofstede (1980) étendu en 1993. Nous n'avons cependant pas voulu prendre position pour l'un ou l'autre desdits modèles. Notre étude ne s'intéresse pas aux modèles, mais plutôt aux dimensions de la culture qui les composent. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur la synthèse de la littérature proposée par Aycan (2005). Prenant appui sur les résultats de cinq recherches (Aycan et al., 2000; House et al., 1999; Hall and Hall, 1995; Trompenaars, 1993; Hofstede, 1980), l'auteur identifie quatorze dimensions distinctes de la culture. Celles-ci sont considérées ici comme les variables indépendantes du modèle d'étude. Ce choix se justifie par le caractère exploratoire de notre recherche : la logique de la découverte plutôt que celle de la confirmation. Nous n'avons en effet pas voulu prendre position pour l'un ou l'autre des modèles, mais plutôt laisser le terrain nous révéler "sa réalité contextuelle". Ces dimensions de la culture qui nous servent de grille de lecture sont : *Distance hiérarchique, Collectivisme, Orientation vers le futur (CT / LT), Orientation vers la performance, Universalisme, Particularisme, Spécificité, Proximité, Ascription, Paternalisme, Fatalisme, Tolérance pour l'ambiguïté, Masculinité – Féminité, Faible et Fort contexte*. L'annexe n°1 décrit chacune d'elles.

1.2. L'architecture ou système RH, comme variable médiatrice

La relation médiatrice entre variables repose sur le principe suivant : une variable indépendante X1 va influencer une variable médiatrice X2 qui à son tour va influencer la variable dépendante Y (Maud, 2004 : 5). De plus en plus de travaux en GRH ont recours aux variables médiatrices pour expliquer l'ampleur ou l'intensité de certains phénomènes ou tout simplement leur apparition. Les préoccupations des chercheurs portent le plus souvent sur les effets de la confiance, du soutien perçu ou de la justice organisationnelle. Dans le présent travail, nous postulons que c'est à partir de l'architecture RH que se bâtit et est mis en pratique la GRH de l'organisation. Or, L'architecture RH est composée de valeurs, croyances et normes tout comme la culture de toute l'entreprise. Il existe donc une sous-dimension, l'architecture RH, partie intégrante de la *corporate* culture. On peut en conséquence l'assimiler à la dimension sociale de la culture d'entreprise. Cette conception se retrouve quelque peu présente chez Aycan et al. (2000), où les variables socioculturelles (issues du modèle de Hofstede, 1980), sont considérées comme exerçant une influence sur la culture interne du travail et la conception que l'individu a de son rôle dans l'organisation, éléments à leur tour influencent les pratiques RH. Il est alors possible de conclure que tous les autres niveaux de la GRH sont encastrés (Granovetter, 1985) dans l'architecture RH.

Nous n'avons pas voulu prendre position sur les valeurs, croyances et normes en nous appuyant sur la littérature, mais plutôt mettre en évidence ces aspects de l'architecture RH tels que révélés par le terrain.

1.3.L'organisation de la fonctionRH à l'international, comme variable dépendante

De l'architecture RH va ainsi donc, découler l'ensemble des autres éléments de la GRH : domaines politiques de RH, pratiques, organisation... . Dans notre travail, nous nous intéressons à l'organisation de la fonction. Nous la considérons comme le socle sur lequel se déploie toute la GRH à l'international.

L'organisation de la fonctionRH à l'international permet selon Bournois, Défelix et Retour (2000), « de saisir comment les acteurs des ressources humaines vont s'organiser pour définir leurs politiques et mettre en place leurs outils de gestion ». Les auteurs retiennent trois critères assimilés ici aux dimensions de la variable : la structure de la GIRH, les rapports siège-filiales et la gestion de l'expatriation.

- *la structure de la GIRH.* Elle s'intéresse aux questions relatives à l'extension de la GRH nationale ou à sa différenciation et au lieu du pilotage (siège ou filiale).

- *les rapports siège-filiales.* Ils renvoient à la centralisation ou décentralisation de la GIRH. Cette dimension porte sur le pouvoir de contrôle des aspects RH par le siège ou la filiale.

- *la gestion de l'expatriation.* Elle concerne la nationalité du personnel recruté. Trois politiques peuvent être envisagées : ethnocentrique basée sur les ressortissants du pays de la maison-mère, polycentrique axée sur les cadres du pays d'accueil ou géocentrique qui désigne comme dirigeants, des cadres dont la connaissance de l'entreprise et l'expérience internationale prévalent largement sur leur nationalité d'origine.

2. L'étude de cas : méthodologie, contexte culturel et résultats

Cette seconde partie de notre travail comprend trois sections. Elle présente d'abord la méthodologie, puis le contexte culturel et enfin les résultats de l'étude.

2.1. La méthodologie de l'étude

Notre approche du terrain est l'étude de cas. Elle a été retenue pour reconstruire le dispositif de GRH adoptée par une entreprise gabonaise qui décide de s'implanter dans un autre pas de la sous-région : Sao Tomé et Principe. Face à la faiblesse de la littérature sur la GIRH des entreprises subsahariennes, nous avons choisi une démarche exploratoire basée sur un cas mono-site. Il s'agit ici d'illustrer une thématique : l'impact de la culture du pays hôte sur le dispositif de GRH que la maison-mère a implémenté dans sa filiale.

L'entreprise, que nous désignons par la lettre A, est à sa première expérience d'internationalisation. Elle a été créée au début des années 1930. Initialement propriété d'investisseurs français, elle a vu peu à peu les investisseurs locaux faire l'entrée dans son capital. Ceux-ci sont aujourd'hui majoritaires. La plupart des postes stratégiques sont aujourd'hui tenus par des nationaux. L'entreprise A gère dix enseignes dans le domaine de la

grande distribution alimentaire et non alimentaire. Présente dans les neuf provinces que compte le Gabon, elle est la structure productive la plus implantée sur le territoire. Son chiffre d'affaires 2012 à 200 milliards de FCFA² font d'elle au Gabon la première entreprise à capitaux majoritairement gabonais. Son siège social est implanté à Libreville, capitale du Gabon.

Les informations qui servent de support à l'analyse ont toutes été recueillies auprès de cinq des responsables de la maison-mère ayant porté l'aspect GRH du projet, c'est-à-dire le responsable RH et ses principaux collaborateurs. L'entretien guidé, mené par nous-mêmes, a permis d'extraire "le vécu" des acteurs depuis la naissance du projet jusqu'à sa réalisation définitive. Au total près de trois heures d'entretiens ont été enregistrés. Ces entretiens, d'une durée moyenne de trente minutes ont été, à chaque fois suivis d'une transcription manuelle. Deux entretiens menés auprès du directeur en charge des ressources humaines ont ouvert et clôturé la série d'entretiens en lien avec nos trois questions centrales.

Cependant, le traitement des données par analyse de discours et de contenu thématique, nous a conduit à trois relances par téléphone. En effet, le croisement de certaines informations, nous ont amené à opter pour cette démarche.

2.2. *Le contexte culturel de l'étude*

Il s'agit de présenter dans leurs grandes lignes, les principaux traits culturels des deux pays que les auteurs considèrent comme communautariste.

2.2.1. *Le Gabon*³

Situé en Afrique centrale et traversé par l'équateur, le Gabon est limité à l'Est et au Sud par le Congo, au Nord par le Cameroun, au Nord Ouest par la Guinée Equatoriale. L'Océan atlantique le borde sur près de 800 km. Avec une superficie de 267 667 km², le pays possède un climat de type équatorial, chaud et humide avec deux saisons principales de pluie : saison des pluies de septembre à mars et saison sèche, de fin juin à août.

Les religions pratiquées sont l'animisme (rites traditionnels), le protestantisme (première religion monothéiste à s'implanter), le catholicisme et l'Islam. Le Gabon compte une cinquantaine d'ethnies regroupées selon les classifications en huit ou dix sous-ensembles. Le français est langue officielle. Le peuple gabonais s'est forgé depuis l'indépendance, en 1960, une culture propre qui n'est ni la culture traditionnelle des différentes ethnies qui le composent, ni la culture occidentale moderne. C'est une culture en mouvement, un mélange de diversité et de traits communs, faisant cohabiter les croyances et les pratiques les plus diverses.

Mais, le processus d'interruption de la transmission intergénérationnelle semble bien engagé. La majeure partie des jeunes des différentes communautés n'ont plus qu'une maîtrise imparfaite de leur langue (tâches de compréhension). Cette déperdition est cependant

²1 euro = 665, 9 Francs CFA.

³ Une large partie de ces informations ont été extraites du site www.gabonart.com/carnet/index_livre.html.

marqué dans certains groupes. Paradoxalement, c'est depuis l'indépendance que le français s'est vraiment répandu parmi la population gabonaise. D'une part, c'est la seule langue officielle du pays, la langue de l'école et de l'administration. D'autre part, son usage permet de résoudre un problème réel dans un pays où l'on parle plusieurs dizaines de langues : celui de la communication entre les hommes. C'est parce qu'il permettait aux Gabonais de parler entre eux sans avoir à choisir une langue locale au détriment des autres que le français a été adopté. Cela ne va pas sans poser de problème culturel. En effet, en trois générations, les choses ont bien changé. La première génération parlait parfaitement sa langue locale natale et maniait tant bien que mal le français. La deuxième génération se débrouillait bien dans les deux langues. Arrive aujourd'hui une troisième génération qui maîtrise mieux le français que sa langue maternelle.

Cependant certaines valeurs telles que la solidarité (communautaire, tribale ou ethnique) restent présentes tout comme la soumission aux ancêtres et aux anciens et le respect à Dieu.

2.2.2. *Sao Tomé et Príncipe*⁴

La République Démocratique de Sao Tomé et Príncipe est formée par deux îles et quatre îlots. Ces îles ont donné leurs noms au pays. L'île de Sao Tomé et celle de Príncipe sont localisées à l'Ouest du continent africain dans le golfe de Guinée. L'îlot das Rolas est la plus importante des quatre et est situé au sud de l'île de Sao Tomé. L'île de Sao Tomé est à 360 km du continent africain et celle de Príncipe à 269 au large des côtes gabonaises. La distance entre les deux îles est d'environ 160 km. La superficie de l'île de Sao Tomé est 859 km² et celle de Príncipe de 142 km², soit un total de 1001 km². Après cinq siècles de domination portugaise, cette colonie de peuplement est devenue indépendante en 1975.

Le tissu social de Sao Tomé et Príncipe est caractérisé par une grande hétérogénéité résultant du modèle de formation social, du système de peuplement et de la fondation de la ville capitale, mais surtout à cause du système économique introduit par les Portugais, se basant sur le développement des cultures d'exportation effectuées sur de grands espaces et qui nécessitaient une grande quantité de main d'œuvre, que ne disposaient ces îles dont il était nécessaire d'importer.

Au 16^{ème} siècle arrivèrent les mulâtres descendant du croisement entre les premiers blancs et les esclaves noirs venus du continent. Ces mulâtres attachés à la production de la canne à sucre et d'autres cultures vont se distinguer des autres groupes par leur richesse et leur prestige, formant ainsi un groupe aristocratique dans l'île. Cette couche sociale sera appelée "fils de la terre", se plaçant dans une hiérarchie très spéciale dans la structure sociale des îles comme des propriétaires libres possesseurs des outils de production et des esclaves. Les deux groupes "fils de la terre" et "forros" sont passés par un long processus d'intégration et d'assimilation, même si la supériorité aristocratique de la première couche sociale s'est maintenue sur l'aspect éthique et esthétique.

La main d'œuvre importée était constituée dans son essence par des originaires des autres colonies portugaises et avaient comme aires d'actions "roças", où ils travaillaient pour le

⁴ Le document suivant nous a servi de base de travail : République Démocratique de São Tomé et Príncipe, Ministère de l'Éducation et de la Culture – Education pour tous – EPT *Plan National d'action 2002 – 2015* (Document Validé le 18 novembre 2002).

compte des colons. Ils étaient complètement à la merci des colons sans le moindre contact extérieur. Les contrats terminés, ils avaient le choix de rejoindre leur pays d'origine ou de rester définitivement dans l'île. Même quand ils avaient retrouvé leur liberté, ces travailleurs ne trouvaient pas où aller et les roças restaient l'unique place qui offrait une meilleure sécurité. Leurs fils, nés dans les îles, s'appellent les "tongas".

Un autre groupe social qui mérite l'attention ce sont les "angolares". Etant donné sa position géographique, ce groupe a comme activité économique principale la pêche. Il y a eu pendant longtemps beaucoup de changement dans le cadre ethnique en relation avec l'évolution de la situation économique du pays et du changement du système de travail par contrat, ce qui a engendré la hiérarchisation des espaces et des hommes et ainsi influencé substantiellement la configuration du cadre ethnique du pays qui se présente aujourd'hui.

Colonie de peuplement, la question interethnique s'est toujours posée avec beaucoup d'acuité à Sao Tomé et Príncipe durant le processus de colonisation des îles, contrairement au Gabon qui a été considéré comme une terre d'exploitation, composée essentiellement des peuples d'origine bantou.

2.3. *Les résultats de l'étude*

Les résultats vont être présentés en deux temps. Dans une première phase, nous allons nous intéresser à l'impact de la culture sur l'architecture RH, et dans une seconde, nous nous pencherons sur les relations entre cette dernière et l'organisation de la fonction RH.

2.3.1. *L'impact de la culture sur l'architecture RH*

L'architecture RH représente les principes fondamentaux qui guident la GRH de toute organisation. Notre souci de découvrir, nous a conduits à nous appuyer plutôt sur les discours des participants à la mise en œuvre du projet. A cet effet, l'analyse thématique fait ressortir quatre grands principes autour desquels a été bâtie la GRH de la filiale : la différenciation, l'exercice du pouvoir, l'autonomie relative et l'harmonie.

« Malgré la proximité géographique, il existe de nombreuses différences entre les peuples des deux pays à cause de leur passé colonial très différent. En conséquence, nous avons tenu compte de cette diversité en optant pour une approche différente de la gestion des ressources humaines par rapport à ce qui se fait à Libreville », souligne le DRH. Deux principales variables culturelles du pays hôte ont eu une influence déterminante sur ce choix ont reconnu de manière unanime les cinq interviewés : *« la langue portugaise et la relation que les sãotoméens ont avec le pouvoir ».*

Le portugais étant la langue officielle de São Tomé et Príncipe, il était impératif que l'ensemble des salariés maîtrise pour une bonne communication au travail et avec les différents partenaires de la filiale. A cette condition générale, une plus spécifique concernant les personnes devant occuper les emplois stratégiques. Il s'agit des postes de directeur de la

filiale, du responsable des approvisionnements⁵, du directeur financier et du chef comptable. Ces quatre responsables étant de manière régulière en contact avec la maison-mère, ils devraient en outre avoir une parfaite connaissance du français. Ce bilinguisme devrait être couplé avec la compétence pour occuper le poste ; la maîtrise des langues portugaises et françaises étant des conditions nécessaires mais pas suffisantes pour prétendre occuper ces postes clés. Dans l'effectif du Gabon, aucun salarié ne remplissait ces deux conditions *sine qua non*.

L'exercice du pouvoir. Le rapport des sãotoméens au pouvoir a presque constitué une hantise pour la plupart des responsables du siège. Cette inquiétude est liée à l'histoire du pays. En effet, pendant la période coloniale, les portugais ont été confrontés à des comportements contreproductifs de la part de leurs colonisés. Les sãotoméens auraient un rapport particulier avec le pouvoir, et plus spécifiquement avec le style de management. Ils ont en horreur le style directif, surtout de la part d'un non-autochtone. « *Leur réaction est alors simple : ils écoutent "sagement" le responsable, acceptent ses directives et promettent de réaliser la tâche ou l'activité concernée. Mais cet engagement reste factice car ils vont dès le lendemain s'absenter pour ne pas l'exécuter. Seuls les styles participatifs ou consultatifs semblent plus adaptés à la culture locale* ». Les rapports maison-mère devraient donc reposer sur une certaine *autonomie* afin que ceux qui connaissent parfaitement le milieu puissent gérer la filiale en conformité avec ses aspects culturels locaux sans à chaque fois se référer à la maison-mère lorsqu'il faut agir.

Les responsables de la maison-mère ont cependant voulu créer une certaine harmonie entre les deux entités malgré ces différences culturelles ; l'objectif étant de préserver la notoriété de l'entreprise à travers ses enseignes à l'instar des réseaux de franchise. Il ne devrait pas exister de différences entre les magasins du Gabon et la filiale de São Tomé. Pour ce faire, il fallait créer un contexte social idoine : *l'harmonie* entre le traitement du personnel exerçant au Gabon et celui en activité à São Tomé qui prenne en compte les spécificités liées à certains traits culturels. Ainsi compte tenu du niveau de vie entre les deux pays, les salaires des agents de la filiale devraient être alignés sur ceux de la maison-mère avec une décote de 30%.

2.3.2. L'organisation de la GIRH

Trois dimensions ont été retenues dans l'étude en nous appuyant sur les travaux de Bournois, Défelix et Retour (2000) : la structure de la GIRH, les rapports siège-filiales et la gestion de l'expatriation. Elle découle de l'architecture RH adoptée.

La structure de la GIRH et les rapports siège-filiales. Ces deux dimensions concernent les aspects relatifs à l'extension de la GRH nationale ou sa différenciation, au lieu du pilotage et à la centralisation (ou décentralisation) de la GIRH. Ayant opté pour une relative autonomie de la filiale, la maison-mère n'intervient pas dans la conception et la mise en œuvre de la GRH locale. Le siège laisse en effet une très large liberté à la filiale au niveau de l'ensemble des activités tout particulièrement celles relatives à la GRH. Deux exceptions cependant : l'encadrement

⁵ L'ensemble des fournisseurs est basé au Portugal. En conséquence, tous les produits vendus sont en langue portugaise.

des rémunérations octroyées aux salariés de la filiale dont le repère est l'échelle des salaires de la maison-mère et le recrutement des cadres dirigeants qui est du ressort de Libreville. Ce dernier aspect nous renvoie à la gestion de l'expatriation.

La gestion de l'expatriation. Elle concerne la nationalité du personnel recruté. Deux considérations sont prises en compte selon le poste. Les emplois de niveaux inférieurs, considérés comme non stratégiques sont proposés aux ressortissants locaux (caractère polycentrique). La sélection des emplois de cadres fait l'objet de multiples considérations. Les exigences de compétences relatives à la gestion de la grande distribution, l'expérience internationale dans ledit secteur d'activité, la maîtrise du portugais et la connaissance de la culture sãotoméenne. Il s'agit des postes suivants : directeur de la filiale, responsable des approvisionnements, directeur du magasin et directeur financier (en réalité directeur administratif et financier car également en charge de la GRH). Ainsi dans la composition de l'équipe dirigeante, se mêlent "polycentrique" et "géocentrique". Celle-ci comprend deux sãotoméens et deux portugais. Sur les 70 salariés qui composent l'effectif à São Tomé, ce sont les seuls non originaires du pays hôte. Notons qu'aucun salarié du siège ne remplissant ces conditions, l'ensemble des agents ont fait l'objet d'un recrutement externe.

L'entreprise A a fait le choix d'implanter une structure quasi autonome de GRH dans la filiale. En conséquence au siège, il n'existe pas de "grande direction" qui aurait eu en charge l'ensemble de la politique RH du groupe. La GRH de la filiale est donc directement pilotée au sein de la structure locale. Il n'existe donc pas d'individus-relais au niveau de la maison-mère chargés de piloter les différentes politiques et pratiques de la GIRH. La structuration des différents services a été laissée à l'entière appréciation des dirigeants locaux dont le responsable de la filiale est originaire du pays hôte.

2.3.3. Les explications relatives aux choix opérés

L'ensemble des cinq responsables interrogés insistent tous sur la méconnaissance de la culture sãotoméenne. C'est donc le manque de compétence dans le domaine qui a conduit l'entreprise A à privilégier l'autonomisation quasi-totale de la filiale. Faute de connaissances sur la culture locale, dont dépend selon le DRH, le comportement des salariés locaux, la maison-mère a préféré jouer la prudence que de se lancer dans l'inconnu. La non-maîtrise de la langue portugaise a aussi dissuadé les dirigeants de l'entreprise A, d'où le recours à deux expatriés portugais qui eux, avaient déjà une expérience dans la gestion des grandes surfaces et des connaissances sur la culture du pays hôte. Pour faciliter la communication entre le siège et la filiale, l'ensemble des quatre principaux responsables devraient être bilingue (français / anglais), y compris les deux cadres sãotoméens. En outre la manière dont l'implantation a été faite n'a pas favorisé le recours à la main d'œuvre gabonaise. L'entreprise A a répondu à une sollicitation du gouvernement sãotoméen. Celle-ci était accompagnée d'incitations fiscales et la mise à disposition d'un local devant abriter le magasin. Il s'agissait pour ce gouvernement de créer une structure de type hypermarché qui jusque-là faisait défaut dans le pays. En conséquence, l'étude de marché et l'analyse de la rentabilité de l'investissement ont eu lieu bien plus tard.

3. Discussion et Conclusion

Notre objectif a été d'étudier l'impact de la culture du pays hôte sur l'architecture RH mise en œuvre. Nous avons principalement porté notre attention sur cet aspect de la GRH, car c'est à partir de là, que s'élabore la politique sociale de l'entreprise dont les politiques, pratiques et l'organisation ne sont que des manifestations. Partant du constat qu'il existe peu de travaux s'intéressant aux relations intra-zone subsahariennes en matière de GRH, nous avons opté pour une étude de cas mono-site dont l'expérience en matière d'investissement à l'étranger était toute récente. Ce choix nous a permis de limiter le niveau de "pertes d'informations" des acteurs impliqués avec qui nous nous sommes entretenus.

Il est apparu que malgré la proximité géographique, certains aspects de la culture de deux pays, tout particulièrement *lalangue et le rapport au pouvoir*, créent une certaine distance culturelle. Celle-ci devient alors une contrainte que doivent intégrer les principes fondamentaux sous-tendant l'architecture RH. Ainsi, pour mettre en œuvre la GRH dans la filiale, la réponse jugée la plus appropriée a été une large autonomie de la filiale. Il apparaît ainsi que les approches macro-culturelles, telle que celle de Hofstede (1984), cachent de grandes disparités intra-zones. En conséquence une lecture plus fine des réalités culturelles est indispensable pour implémenter une GIRH, gage de la performance dans la filiale.

Notons que la configuration "architecture RH - organisation de la fonction" issue de l'implantation de l'entreprise gabonaise à São Tomé et Príncipe s'explique également par le manque de compétences de management international et interculturel tant aux niveaux individuel, collectif qu'organisationnel (Barney, 1991). Malgré sa longue expérience dans le recours aux salariés non gabonais depuis sa création, l'entreprise A s'est retrouvée dans l'impossibilité de gérer une filiale ayant quelques spécificités culturelles. Nous apportons par là quelques explications sur la configuration de la politique sociale observée au niveau des entreprises s'installant à l'étranger : la GIRH est influencée par la culture locale, d'une part et, d'autre part, par les compétences dont dispose en son sein la maison-mère.

Notre travail présente cependant quelques limites : sa nature exploratoire et le recours à un seul cas pour étudier l'impact de la culture locale sur la GIRH des entreprises subsahariennes ayant choisi une stratégie d'internationalisation intra-zone. Il ouvre cependant de nombreuses perspectives de recherche. Des quatorze dimensions de recherche, aucune n'a été mentionnée par les responsables interrogés. Il semble que certaines valeurs culturelles jugées fondamentales dans le management international, ne le sont pour des acteurs n'appartenant pas à cette culture. En revanche, ceux qui baignent quotidiennement dans ces "programmes mentaux", les considèrent comme allant de soi (Zucker, 1987 et 1977) et de ce fait paraissent peu importants pour l'action managériale. Tel est par exemple, le cas de la dimension communautaire de la culture. Or celle-ci apparaît très présente dans les multinationales occidentales, à culture individualiste, qui s'implantent dans les pays à culture collectiviste.

Bibliographie

Armstrong M. (2012), « *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* », 12th ed., Kogan Page Limited, Philadelphia PA, USA.

Arthur J.B., Boyles T. (2007), “*Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach*”, *Human Resource Management Review*, Vol., PP. 77–92.

Aycan Z. (2006), “*Paternalism: towards conceptual refinement and operationalization*”, In K.S. Yang, K.K. Hwang, U. Kim (eds.), “*Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, and Cultural Contributions*”, London: Cambridge University Press, pp. 445–66

Aycan, Z. (2004), “*Leadership and teamwork in the developing country context*”, In H. W. Lane et al. (Eds.), “*Handbook of global management: A guide to managing complexity*”, UK: Blackwell, pp. 406–422.

Aycan Z. (2005), “*The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices*”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, n° 7 July, PP. 1083–1119.

Barney, J. (1991), “*Firm resources and sustained competitive advantage*”, *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1999), “*Overview: Strategic human resource management in five leading firms*”, *Human Resources Management*, Vol. 38, PP. 287–301.

Becker B. et Gerhart B. (1996), “*The impact of human resource management on organizational performance: process and prospect*”, *Academy of Management Journal*, 39 (4): 779-801

Bournois F., Défelix C., Retour D. (2000) « *Comment appréhender la gestion internationale des ressources humaines d'une entreprise ? Proposition d'une grille* », *Communication au XIème congrès de l'AGRH*.

Brewster C. , Wood G., Brookes M. , “*Similarity, Isomorphism or Duality? Recent Survey Evidence on the Human Resource Management Policies of Multinational Corporations*”, *British Journal of Management*, Vol. 19, 320–342 (2008).

Budhwar P.S. , Debrah Y.A.(2001), “*Human Resource Management in Developing Countries*”, London and New York, Routledge.

Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003), “*Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage*”, *Academy of Management Journal*, Vol. 46, PP. 740– 751.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996), “*Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions*”, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, PP. 802– 835.

Dierickx, I., & Cool, K. (1989), “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”, *Management Science*, 35: 1504–1513.

Dyer Jr W.G., Alan L. Wilkins A.L. (1991), “Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt”, *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 3 (Jul., 1991), pp. 613-619.

Eisenhardt K. (1989), “Building theories from case study research”, *Academy of Management Review*, Vol.14, n° 4, PP. 532 -550.

Engardio, P. (2008). *Chindia: How China and India are revolutionizing global business*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.

Festinger L. (1957), “*A Theory of Cognitive Dissonance*”, Stanford: Stanford University Press.

Flick U., von Kardorff E., Steinke I. (2000), *A Companion to Qualitative Research* English edition first published 2004 Originally published in the series “rowohlts enzyklopädie” under the title *QUALITATIVE FORSHCHUNG – Ein Handbuch* Copyright © 2000 Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbek bei HaSAGE Publications Ltd, Sage1 Oliver’s Yard 55 City Road London.

Granovetter M. (1985), “Economic Action and Social Structure: The Problem of embeddedness”, *American Journal of Sociology*, Vol. 91, n° 3, November, pp. 481-510.

Hall E.T. and Hall M.R. (1995), “*Understanding Cultural Differences*”, Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Hird M., Sparrow P., Marsh C. (2010), “HR Structures: Are They Working?” In P. Sparrow et al., *Leading HR*, Palgrave Macmillan, New York, NY 10010, PP. 23 – 45.

Hofstede, G. (1980), “*Culture’s consequences: International differences in work-related values*”: Beverly Hills, CA: Sage.

House R.J. et al. (1999), “Cultural Influences on Leadership: Project GLOBE”, In Mobley W., Gessner J. and Arnold, V. (eds), “*Advances in Global Leadership*”, Vol. 1. Stamford, CT: JAI Press, pp. 171–233.

IRIBARNE (D’) P. et al. (1998), *Cultures et mondialisation - Gérer par-delà les frontières*, Paris : Seuil IRIBARNE (D’) P. (1991), “Culture et effet sociétal”, *Revue française de sociologie*, vol.XXXII, p. 599-614.

KAUFMAN B.E. (2010), “SHRM Theory in the Post-Huselid Era: Why It Is Fundamentally Misspecified”, *Industrial Relations*, april, Vol. 49, No. 2. Combs J. et al. (2006), “How Much Do High-Performance Work Practices Matter ? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance” *Personnel Psychology*, vol. 59, n° 3, PP. 501–528.

Lepak, D., & Snell, S. A. (2002). “Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations”, *Journal of Management*, 28, 517–543.

Lepak, D., & Snell, S. A. (1999), “The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation development”, *Academy of Management Review*, 24, 31–48.

Maud H. (2004), « *Petit abrégé pour mieux comprendre la notion de méthode expérimentale et ses enjeux méthodologiques* », Cahier n°340 Centre de Recherche DMSP, Université Paris 9 – Dauphine, Décembre.

Mbengue A., Vandangeon-Derumez I. (2007), « *Analyse causale et modélisation* », in R.A. Thiétart, « *Méthodes de recherche en management* », Paris, Dunod, PP. 350 – 390.

Ministère de l'Éducation et de la Culture – Education pour tous – EPT *Plan National d'action 2002 – 2015* (Document Validé le 18 novembre 2002).

Mo Ibrahim (2014), « *Comment j'ai fait pour ... créer un business sur le continent le plus pauvre, par le fondateur de Celtel* », *Harvard Business Review*, Edition Française, février – mars.

Rosalie L. Tung, Zeynep Aycan, (2008), “*Key success factors and indigenous management practices in SMEs in emerging economies*”, *Journal of World Business*, Vol. 43, PP. 381–384.

Scott, W. R. 2001. *Institutions and organizations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Schuler R. (1992,), “*Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business*”, *Organizational Dynamics*, Summer 21, 18–32.

Thiétart R.A. (2007), « *Méthodes de recherche en management* », Paris, Dunod, PP. 350 – 390.

Thite M., Wilkinson A., Shah D. (2012) “*Internationalization & HRM Strategies across Subsidiaries in Multinational Corporations from Emerging Economies –A Conceptual Framework*”, *Journal of World Business*, 2012, Vol. 47, n° 2, PP. 251-258.

Triandis H.C. (1994), “*Culture and Social Behavior*”, New York: McGraw-Hill

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2010). *World Investment Report 2010: Investing in a low-carbon economy*, New York: United Nations.

Schuler R.S., Jackson S.E., Luo Y. (2004), *Managing Human Resources in Cross-Border Alliances*, Routledge, New York, NY 10001.

Trompenaars F. (1993), “*Riding the Waves of Culture*”, London: The Economist Books.

Wernelfelt, B. (1984), “*A Resource Based View of the Firm*”, *Strategic Management Review* 5, 171–180.

Zucker L.G. (1987), “*Institutional theories of organization*”, *Annual Review of Sociology*, vol. 13, pp. 443-464.

Zucker L.G. (1977), « *The role of institutionalization in cultural persistence* », *American Sociological Review*, vol. 42, pp. 726-743.

Annexe n° 1

Tableau n° 1 : Les dimensions de la culture et leur description

Dimensions de la culture	Description
Distance hiérarchique (House et al., 1999)	Le degré auquel les membres d'une organisation ou d'une société conviennent ou acceptent que le pouvoir est inégalement reparti.
Collectivisme (House et al., 1992; Hofstede, 1980)	Le degré par lequel les normes et pratiques organisationnelles et socio-institutionnelles encouragent et récompensent la répartition collective des ressources et l'action collective. L'intensité avec laquelle les individus accordent de l'importance à la famille élargie ou aux clans, qui les protègent en échangeant de leur loyauté. Les différences "in-group" et "out-group" sont saillants.
Orientaton vers le futur (CT / LT) (House et al., 1999)	L'intensité avec laquelle les organisations ou les sociétés s'engagent dans des actions futures telle que la planification, l'investissement dans l'avenir ou les gratifications différées.
Orientation vers la performance (House et al., 1999)	Le degré auquel une organisation ou une société encourage et récompense les membres du groupe pour l'amélioration de leur performance.
Universalisme (Trompenaars, 1993)	Le degré auquel une organisation ou une société s'efforce, pour obtenir la cohérence et l'uniformité de ses procédures, institue des règles formelles pour changer la manière dont les affaires sont gérées en établissant l'équité.
Particularisme (Trompenaars, 1993)	L'intensité avec laquelle une organisation ou une société accepte d'établir des réseaux des et des arrangements privés informels et de transformer à titre officieux les schémas habituels, en recherchant l'équité et en traitant tout le monde selon leur performance.
Spécificité (Trompenaars, 1993)	Le degré auquel la vie professionnelle et la vie familiale sont maintenues séparées; des instructions précis assurant une meilleure conformité.
Prolixité / Eparpillement (Trompenaars, 1993)	Le degré auquel la vie professionnelle et la vie familiale s'enchevêtrent à travers des instructions ambiguës et vagues qui favorisent des interpénétrations subtiles et sensibles.
Ascription (Trompenaars, 1993)	Le degré auquel le statut est accordé sur la base de la classe sociale, du milieu familial plutôt que le mérite.
Paternalisme (Aycan et al., 2000)	L'intensité avec laquelle une organisation ou une société encourage et accepte que les responsables assistance, conseils et protections à leurs subordonnés, comme ils le feraient à leurs propres enfants. En retour, les subordonnés doivent loyauté et déférence à leurs supérieurs.
Fatalisme (Aycan et al., 2000)	L'intensité avec laquelle les individus dans une organisation ou une société considèrent qu'il n'est impossible de contrôler les résultats de ses actions.
Tolérance de l'ambiguïté (Hofstede, 1980)	L'intensité avec laquelle les individus dans une organisation ou une société considèrent que l'incertitude inhérente à la vie est une menace qu'il faut affronter. Il existe une forte tendance à éviter les individus et les idées déviantes et différentes.
Masculinité / Fémininité (Hofstede, 1980)	Le degré auquel les individus dans une organisation ou une société valorisent l'harmonie interpersonnelle, plus que l'argent et la réussite; les rôles des genres étant fluctuants.
Contexte faible / contexte fort (Hall et Hall, 1995)	Le degré auquel les individus dans une organisation ou une société présentent le message de manière explicite. Dans les cultures à haut contexte, la plupart des informations se trouvent déjà dans la personne, alors que très peu se trouve dans le contenu explicite du message. Dans les cultures à faible contexte, la plupart grande partie des informations est intégrée dans les codes explicites.

Source: Aycan Z. (2005), "The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices", *Int. J. of Human Resource Management*, vol. 16, n°7 July, pp. 1083–1119.