UCLouvain

Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication

Le rôle de la culture dans le processus de fidélisation des travailleurs – Une comparaison belgo-britannique

Auteur : Pierre HALLEZ
Promoteur : Emmanuelle PERIN
Lecteur : Olivier JEGOU
Année académique 2018-2019
Master 120 en sciences du travail

Table des matières

1. Introduction 4
2. Revue de la littérature 5
2.1. La fidélisation des talents 5
2.1.1. Comment définir la fidélisation ? 6
2.1.2. La fidélisation : un atout pour l'entreprise 8
2.1.3. Les moyens de fidélisation 10
2.1.4. Les pratiques GRH comme élément central dans le processus de fidélisation 11
2.2. L'importance de la culture 17
2.2.1. Définir la culture 18
2.2.2. L'approche de la culture selon un contexte national ou organisationnel 19
2.2.3. La culture selon Hofstede 22
2.2.4. La culture et les pratiques GRH 30
2.5. Le lien entre culture et fidélisation 40
2.5.1. Le contrat psychologique 41
2.5.2. La culture et le sentiment d'engagement 45
3. Problématique : Les pratiques de gestion des ressources humaines comme cœur du lien entre culture et fidélisation 50
3.1. La gestion de la rémunération et des récompenses 53
3.2. Le leadership et l'appel à la participation 54
3.3. La sélection et l'intégration du travailleur 57
3.4. La formation et le développement personnel dans une logique de carrière 58
3.5. L'évaluation de la performance et la détermination d'objectifs 59
3.6. La conciliation travail – vie personnelle 60
4. Cadre d'analyse 61
4.1. La Belgique et le Royaume-Uni sous un point de vue culturel 61
4.1.1. L'individualisme, un élément-clé 61
4.1.2. La distance au pouvoir 62
4.1.3. La masculinité/ féminité 64
4.1.4. L'orientation à long terme 64
4.1.5. L'évitement d'incertitude 65
4.1.6. L'indulgence 66
4.2. Création d'hypothèses 66
5. Observations et analyse 68
5.1. Contextes nationaux 69
5.2. Relevés par vecteur de fidélisation 70

5.2.1. La proximité du manager et la participation 70
5.2.2. L'équité 73
5.2.3. L'investissement dans le travailleur 74
5.2.4. La conciliation travail – vie privée 75
5.3. L'engagement et la satisfaction en Belgique et au Royaume-Uni 77
6. Discussion des résultats 77
6.1. La proximité managériale et la participation sont plus importantes pour les travailleurs britanniques que pour les travailleurs belges 78
6.2. Le sentiment d'équité est plus important pour les travailleurs britanniques que pour les travailleurs belges 78
6.3. Les entreprises britanniques investissent davantage dans leurs travailleurs que leurs homologues belges 80
6.4. La conciliation travail-vie privée constitue un élément plus important en Belgique qu'au Royaume-Uni 81
7. Conclusion 81
8. Bibliographie 84

1. Introduction

Il est fréquent de nos jours d'entendre parler de « crise de l'emploi » et de la difficulté qu'éprouvent de nombreux travailleurs à s'insérer ou se réinsérer professionnellement. Il est en revanche moins courant de considérer que cette appellation peut, à l'inverse, tout aussi bien être appliquée à une quantité importante d'entreprises pour lesquelles la recherche de main d'œuvre spécialisée et compétente est en train de devenir un véritable casse-tête. En 2009, Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond énonçaient déjà une transformation de plus en plus préoccupante du marché du travail et de la disponibilité décroissante de main-d'œuvre, en particulier qualifiée. En effet, selon ces auteurs, la main d'œuvre est globalement de plus en plus âgée, exigeante et difficile à fidéliser. On retrouve ainsi de nombreux secteurs où les entreprises ne parviennent plus à remplir leurs postes vacants.

C'est par exemple le cas des secteurs industriel et de la construction où l'offre d'emploi est beaucoup trop importante par rapport à la disponibilité de professionnels qualifiés sur le marché. Un simple détour sur des sites internet spécialisés tels que *Stepstone*, *Monster* ou *Jobat* permet en effet de constater l'abondance de propositions d'emploi pour des fonctions de chauffagiste, carreleur, frigoriste, électricien, technicien/ ingénieur en HVAC, etc.

D'un point de vue international, la Belgique ne semble pas être isolée face à ce problème. Sur le site d'Eurostat, on constate ainsi que, pour l'exemple des métiers de l'industrie, construction et services (excepté travail domestique et organisations extra territoriales), les taux de postes vacants augmentent de plus en plus dans l'Union Européenne, en Belgique et au Royaume – Uni.

Tableau 1: Job vacancy 2014 – 2017 (Eurostat, 2017)

	2014	2015	2016	2017
European Union	1,5	1,6	1,8	2,0
Belgium	2,2	2,4	2,8	3,4
United Kingdom	2,3	2,5	2,5	2,6

L'adéquation entre demandeurs d'emplois et postes à pourvoir devient donc un enjeu de plus en plus critique pour les politiques des ressources humaines (RH) pour qui il convient de s'adapter adéquatement.

D'autre part, dans un contexte où le marché du travail devient se globalise de plus en plus, la question culturelle, pourtant déjà étudiée depuis des décennies, semble plus importante que jamais. Chaque contexte socio-culturel possède des enjeux propres pour son marché du travail interne et la manière de structurer celui-ci.

Dans un monde où il semble de plus en plus difficile de conserver une main d'œuvre compétente et où les interactions entre marché du travail national et international s'entremêlent, il convient de considérer la fidélisation de travailleurs comme un élément d'importance mais également de positionner celle-ci dans un contexte culturel propre et la manière d'y aborder les politiques RH.

Dans ce contexte, l'objectif de ce mémoire sera d'analyser le lien entre la culture et les moyens RH de fidélisation sur base d'une comparaison entre la Belgique et le Royaume – Uni. Plus particulièrement, il s'agira de répondre à la question suivante : **Dans les contextes nationaux belge et britannique, comment la culture joue-t-elle un rôle dans le processus de mise en place d'une politique de fidélisation?**

2. Revue de la littérature

Afin de comprendre la liaison unissant culture et fidélisation, il convient tout d'abord d'expliciter ces deux concepts au regard de la littérature les abordant. Il s'agira également de comprendre le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines comme élément central.

2.1. La fidélisation des talents

Il semble donc primordial aux politiques RH de prendre des mesures pour conserver ce que Boudreau et Ramstad (2007) définissent comme les talents « pivots » ou « critiques ». Selon Boudreau et Ramstad, le talent se définit comme « la ressource qui inclut les capacités potentielles et réalisées des individus et groupes et comment ceux-ci sont organisés » (Boudreau

et Ramstad, 2007: p. 2). Chaque travailleur est donc doté de ressources propres qui peuvent et devraient être exploitées par l'organisation qui les emploie.

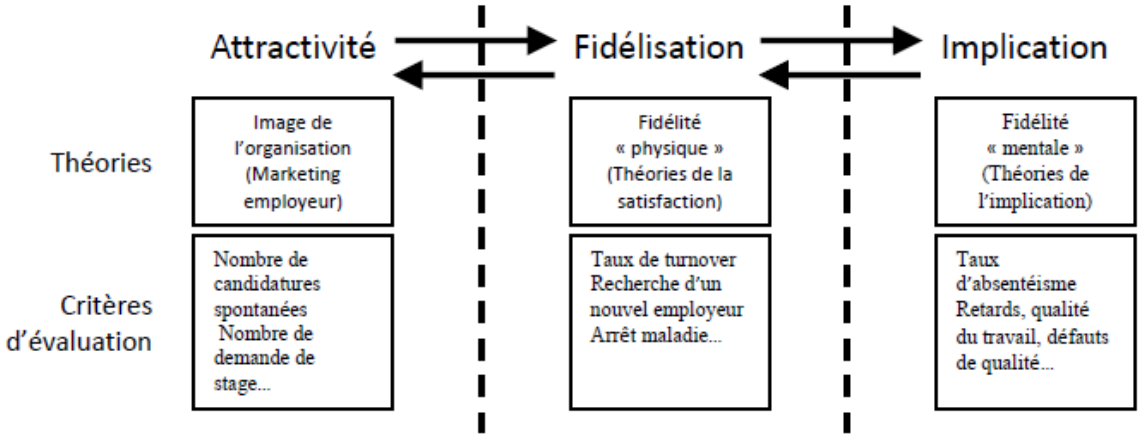
Ceci devient particulièrement critique pour le cas des employés occupant une position stratégique dans l'entreprise. Selon ces mêmes auteurs, une entreprise se doit d'identifier les travailleurs possédant des talents « pivots » comme étant ceux qui lui sont vitaux et lui permettent de se développer, voire survivre dans le futur. Ce point de vue est partagé par Chaminade (2003) pour qui le capital humain doit être considéré comme une plus-value pour l'organisation. Cela ne veut pas pour autant dire qu'il faut fidéliser tous les travailleurs de la même manière mais qu'il faut identifier d'une part les travailleurs indispensables et d'autre part identifier un processus efficace pour les inciter et rester dans l'entreprise (Chaminade, 2003).

2.1.1. Comment définir la fidélisation ?

Pascal (2014) introduit la notion de fidélisation comme outil indispensable pour une entreprise cherchant à maintenir en son sein des travailleurs possédants des talents dits « pivots ». Selon Peretti (2001 ; 2009), la fidélisation est à considérer comme un ensemble de mesures qui permettent de réduire les départs volontaires des salariés. Il s'agit donc bien du départ de l'entreprise à l'initiative du travailleur. Selon Peretti, un travailleur fidélisé à une entreprise donnée et désirant changer de poste se tournera d'abord vers le marché interne à son organisation avant de rechercher, en dernier recours, des opportunités externes. Il ne sera globalement que peu disposé à rechercher d'autres opportunités professionnelles s'il est fidélisé à son entreprise actuelle (Peretti, 2001).

Dans leurs travaux récents, Petit et Zardet (2017) affirment que la fidélisation telle qu'abordée par la littérature scientifique ne peut vraiment être étudiée séparément de l'attractivité du travail. La fidélisation serait par ailleurs également à mettre en relation avec l'implication du salarié. Petit et Zardet (2017) proposent la figure suivante afin d'expliquer leur propos :

Figure 1: Connexion attractivité-fidélisation-implication



Source : Petit et Zardet (2017)

En effet, ces auteurs développent l'idée qu'une entreprise désirant satisfaire ses besoins en termes de main d'œuvre doit tout d'abord soigner son image afin de capter des potentiels collaborateurs. Il s'agirait là d'une approche qualifiée par Petit et Zardet (2017) de « marketing de l'employeur ». Ces actions de l'entreprise destinées à améliorer son image de marque ne viseraient donc pas uniquement les futurs clients mais également les candidats éventuels. Ces mesures auraient donc une relation directe avec les politiques RH de recrutement. Par ailleurs, Petit et Zardet (2017) vont relever le niveau d'implication comme une variable en relation avec à la fois l'attractivité et la fidélisation. En effet, des travailleurs qui vont développer un attachement émotionnel pour leur entreprise vont s'y impliquer davantage, ce qui va les mener à y être plus fidèles, stimuler l'attractivité de l'entreprise et vice-versa (Petit et Zardet, 2017).

Cette relation entre fidélisation, niveau de satisfaction et implication des travailleurs est largement abordée dans la littérature scientifique. C'est ainsi le cas dans les travaux de Paillé (2004, 2008) pour qui la fidélisation passe par la satisfaction au travail. Selon lui, celle-ci est en relation avec l'engagement affectif et les comportements de citoyenneté organisationnelle du salarié. Pour Paillé (2004, 2008) comme pour Petit et Zardet (2017), un salarié fidélisé aura en effet tendance à davantage s'engager professionnellement dans son organisation et à développer des comportements citoyens envers son travail et ses collègues. De plus, la fidélisation permettrait d'augmenter l'efficacité du collaborateur dans ses tâches, ce qui est une plus-value pour l'entreprise (Paillé, 2004). Dans ce même contexte, Gallois-Faurie (2013) expose la fidélisation comme permettant d'introduire un « cercle vertueux » entre le salarié et l'entreprise, augmentant respectivement la loyauté de celui-ci envers cette dernière et favorisant

des comportements citoyens de la part du travailleur envers sa tâche et le contexte dans lequel se situe cette dernière. On retrouverait par exemple chez les travailleurs loyaux un taux d'absentéisme moins élevé ou une plus grande propension à s'engager personnellement pour l'organisation (rester travailler plus tard le soir, parler positivement de l'entreprise hors des heures de travail…). La fidélisation serait donc selon elle un facteur clé dans la construction de l'engagement professionnel du travailleur envers son employeur (Gallois-Faurie, 2013).

2.1.2. La fidélisation : un atout pour l'entreprise

Pour Petit et Zardet (2017), la fidélisation en tant que telle est le moyen pour l'entreprise d'éviter un turnover de ses salariés. En effet, en termes de politique de recrutement, il s'agit pour ces auteurs d'un concept qui doit être absolument considéré. Ce point de vue est partagé par Pascal (2014) qui identifie la fidélisation comme un moyen pour l'entreprise de ne pas former un collaborateur qui irait par après utiliser ses acquis chez la concurrence.
Sur le même thème, Paillé (2004) attire l'attention sur le fait qu'un turnover trop fréquent permet de réduire les coûts liés au recrutement. On retrouve aussi ce point de vue chez Chaminade (2003) qui défend un enjeu économique de la fidélisation. En effet, recruter et former un travailleur est un investissement à la fois de temps et de moyens financiers. Il y a donc un réel enjeu pour l'organisation de conserver les travailleurs dans lesquels cette dernière a investi. Comme relevé par Pascal (2014), un faible turnover permet aussi une plus grande stabilité dans les équipes et un meilleur équilibre de travail entre les salariés. Selon le même auteur, une politique RH de fidélisation efficace va également permettre un temps suffisant afin de former les nouveaux salariés et d'en récolter les bénéfices.

Ce concept semble donc vital pour des employeurs dans un secteur critique. Pour Pascal (2014), l'entreprise ayant la capacité de fidéliser ses travailleurs va également se retrouver avec un atout non négligeable face à la concurrence.
Selon Giraud, Roger et Thomines (2012), une politique RH de fidélisation sera d'autant plus pertinente pour une catégorie de travailleurs si ceux-ci occupent des postes déterminants pour le bon fonctionnement de l'entreprise et sa survie face aux concurrents. Un travailleur qualifié d'expert et considéré comme atout pour la performance et la compétitivité de l'entreprise apparaîtra ainsi très pertinent à fidéliser. Il en va de même pour les profils rares et recherchés.

En revanche, Pascal (2014), Giraud, Roger et Thomines (2012) et Twenge (2010) s'accordent pour préciser que la fidélisation n'est pas une stratégie RH ayant le même effet sur tous les travailleurs. En effet, ils se rejoignent pour évoquer la plus importante difficulté à fidéliser certains travailleurs « nomades », souvent âgés de moins de 30 ans qui tendraient à être davantage individualistes, mobiles, accorderaient moins d'importance à l'éthique professionnelle, à l'inverse davantage à leur équilibre entre vie professionnelle et privée et qui seraient dès lors moins sensibles aux techniques de fidélisation. Plusieurs études se rejoignent pourtant sur l'intérêt éprouvé pour les entreprises de focaliser leur politique de fidélisation sur ces jeunes profils, aussi souvent désignés comme la génération Y. On y retrouve ainsi le but de préparer la relève et les travailleurs clés de demain. Cette approche tend à s'inscrire dans le long terme et la capacité de l'entreprise à se projeter dans le futur. Fidéliser les jeunes permet également d'encourager une certaine diversité générationnelle et de promouvoir une certaine complémentarité entre les salariés (Pascal, 2014).

En ce qui concerne la fidélisation face à la pénurie de talents, Giraud, Roger et Thomines (2012) considèrent la mise en place de mesures RH s'y rapportant comme « particulièrement pertinentes lorsque les offres d'emploi sont nombreuses et que les salariés peuvent aisément trouver un poste alternatif » (Giraud, Roger et Thomines, 2012 : p. 44). Mais la fidélisation est tout aussi importante en période de crise. C'est également ce que Giraud, Roger et Thomines relèvent dans leur étude de 2012. En effet, en période de crise, les entreprises tendent à réduire leurs coûts et la demande d'emploi chez les travailleurs augmente. Les entreprises se retrouvent par ailleurs en sureffectif et prendre des mesures pour conserver les salariés pourrait de premier abord sembler peu cohérent. Si Paillé (2004) parle d'une fidélisation davantage contextuelle car dépendant du contexte économique dans laquelle elle se trouve, Giraud, Roger et Thomines (2012) tendent à démontrer que la fidélisation persiste même en situation de crise. Ceux-ci invoquent différentes raisons.

Tout d'abord, tout comme Pascal (2014), Giraud, Roger et Thomines (2012) mettent en avant la fidélisation comme outil de survie de l'entreprise. En effet, même si la masse salariale doit être réduite, il reste nécessaire de conserver la fidélité des experts, travailleurs clés ou autrement dit les talents « pivots » tels que définis par Boudreau et Ramstad (2007). Ces travailleurs clés restent, indépendamment du contexte, des atouts face à la concurrence. Giraud, Roger et Thomines (2012) identifient par ailleurs d'autres motifs tels que la préparation à la reprise économique (investissement à moyen ou long terme) et la satisfaction d'une tierce partie telle

qu'une clientèle définie ou des partenaires commerciaux. En effet, fidéliser certains métiers va également amener une conservation de la clientèle et/ ou de certains partenaires commerciaux. Ce point est aussi repris dans les résultats de l'étude de Pascal (2014) dans laquelle on observe l'importance pour les clients d'une certaine stabilité au sein de l'entreprise partenaire. En effet, un client dont l'interlocuteur change trop souvent risque de voir sa relation de confiance avec l'entreprise se dégrader.

Giraud, Roger et Thomines (2012) évoquent également la fidélisation en période de crise comme un moyen de conserver la satisfaction au travail. Selon eux, un faible niveau de cette dernière va provoquer une frustration d'autant plus grande chez le travailleur que les alternatives à son emploi présent sont peu voire pas existantes. On rejoint ici le point de vue de Gallois-Faurie (2013) et de Paillé (2004) pour qui la fidélisation est également source de loyauté et d'engagement professionnel.

2.1.3. Les moyens de fidélisation

Selon Giraud, Roger et Thomines (2012), certains critères vont être déterminants dans la construction du sentiment de fidélisation qu'éprouve le salarié envers son organisation. D'une manière générale, le travailleur ayant le sentiment que son employeur investit en lui se retrouvera davantage fidélisé (Pascal, 2014). De plus, la fidélisation sera d'autant plus efficace chez les salariés qui s'inscrivent dans une logique de stabilité à moyen ou long terme.

Le rôle du manager direct va être crucial dans le processus de fidélisation du travailleur (Giraud, Roger et Thomines 2012) (Chaminade, 2003). Cet intervenant va également être identifié par Pascal (2014). Selon lui, le soutien et la reconnaissance par le manager direct/ de proximité va être prépondérant dans le développement de la fidélisation.

Concernant les pratiques managériales, Petit et Zardet (2017) soulignent l'importance de la proximité du supérieur direct. Dans leur étude de 2017 concernant l'attractivité, l'implication et la fidélisation des travailleurs dans les hébergements pour personnes âgées dépendantes, ces auteurs relèvent qu'un management peu présent sur le terrain ou insuffisamment actif tend à renforcer le niveau d'absentéisme parmi le personnel, le sentiment de résignation et d'inutilité. Un manager global n'est pas suffisant pour faire face à la variété de disciplines de l'ensemble des équipes et des problèmes spécifiques auxquels elles font face au quotidien. Dans leurs

conclusions, Petit et Zardet (2017) mettent également en avant l'importance pour le manager de prendre en compte les projets professionnels et personnels de chacun. Ils insistent ainsi sur l'importance d'organiser des entretiens individuels réguliers afin d'installer une relation entre le salarié et son supérieur. Ces entretiens permettent non seulement d'installer une relation entre le salarié et son supérieur mais également pour ce dernier de s'informer également de la réalité et des enjeux auxquels chaque membre de son équipe fait face. Comme énoncé par Petit et Zardet (2017), cela permet au supérieur de traiter les futurs potentiels problèmes de fidélisation avant que ceux-ci ne se déclarent.

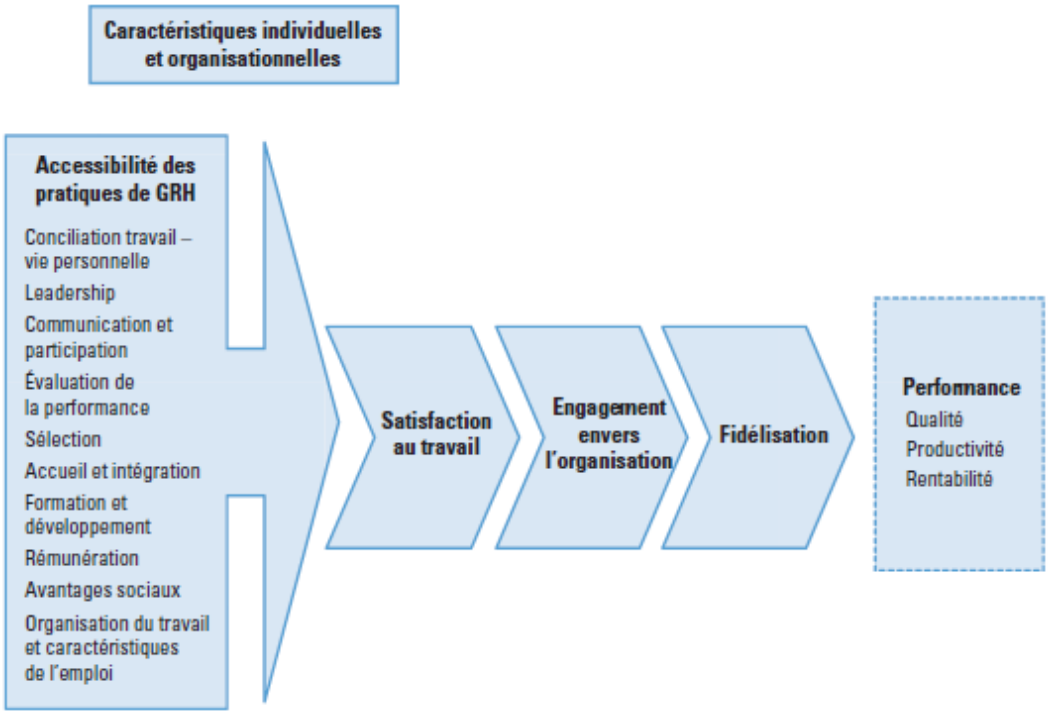
Giraud, Roger et Thomines (2012) relèvent également le rôle essentiel du responsable hiérarchique dans le processus de fidélisation qui est souvent considéré comme le plus important. Ce point est également observé dans l'étude de Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2009) où ces derniers identifient le leadership, soit l'importance accordée au rôle du supérieur hiérarchique dans le processus de fidélisation du travailleur, comme élément critique dans la construction du sentiment d'engagement au travail. Selon les travailleurs interrogés dans cette recherche, le leadership constitue, comme pour Giraud, Roger et Thomines (2012), le rôle considéré comme ayant le plus d'impact sur le développement de la fidélisation.

2.1.4. Les pratiques GRH comme élément central dans le processus de fidélisation

Giraud, Roger et Thomines (2012) caractérisent pour leur part les pratiques RH menant à la fidélisation comme souvent implicites et qu'il y a une absence plus ou moins marquée de méthode-type de fidélisation. Il y aurait donc selon eux une adaptation au cas par cas. Selon Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2009), l'impact engendré par la mise en place d'une politique RH de fidélisation spécifique va évidemment varier d'une entreprise à l'autre selon les moyens mis en œuvre et leur intensité. Cela étant, certains thèmes relèvent tout de même d'une base de « meilleures pratiques » (Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond, 2009 : p. 23), même si leur niveau d'efficacité peut varier selon les individus et le contexte organisationnel dans lequel il est instauré. A cet effet, Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2009) regroupent sous dix thèmes les pratiques RH considérées gagnantes : conciliation travail – vie personnelle, leadership, communication et participation, évaluation de la performance, sélection, accueil et intégration, formation et développement, rémunération, avantages sociaux et organisation du travail. Ces différents thèmes ont en effet été identifiés et regroupés sur base des données récoltées par Fabi, Lacoursière, Vallée, Gélinas, (2006).

L'approche de Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2009) propose, contrairement à Petit et Zardet (2017), un modèle causal où c'est l'accès aux pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) qui va impacter une succession de variables menant à la fidélisation puis à la performance au travail.

Figure 2: Pratiques GRH favorables à la satisfaction, l'engagement et la fidélisation des travailleurs selon Fabi et al (2009)



Source : Fabi, Lacoursière, Morin, et Raymond (2009)

Selon Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2009), le niveau d'accessibilité aux pratiques GRH considérées comme gagnantes va engendrer un certain degré de satisfaction au travail. Cette satisfaction va varier selon des caractéristiques organisationnelles pour l'entreprise (taille, secteur, structure, etc) et individuelles pour les travailleurs (âge, sexe, niveau d'éducation, etc). Le degré de satisfaction va ensuite engendrer un certain sentiment d'engagement envers l'organisation qui va lui-même impacter sur la fidélisation des travailleurs. A préciser que, selon Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2009), la fidélisation est mesurée selon les critères de Peretti (2001) c'est à dire en fonction de l'intention des travailleurs de rester ou quitter l'entreprise. Se basant sur la littérature scientifique, ces mêmes auteurs postulent l'impact de la

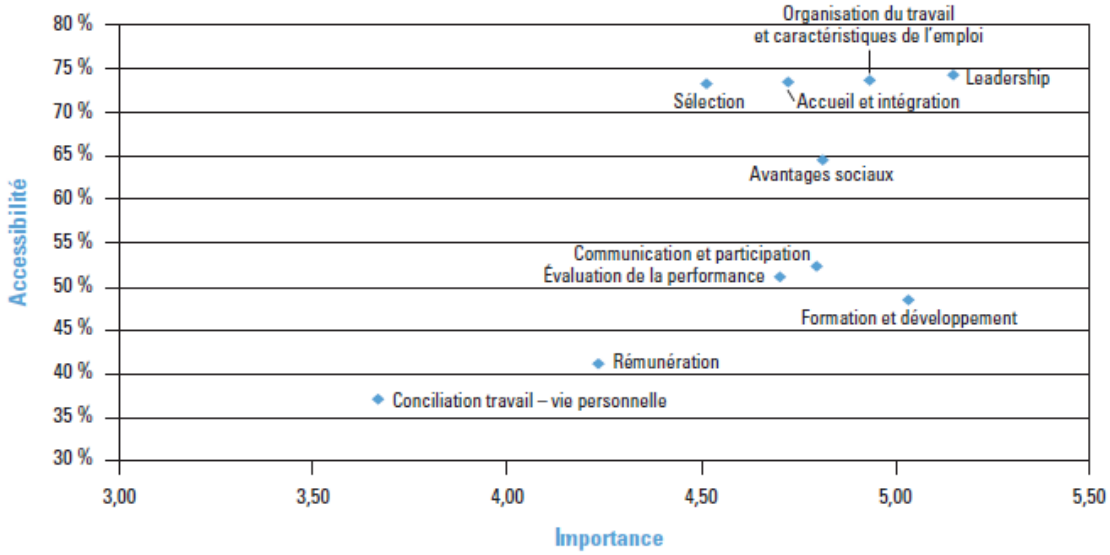
fidélisation sur le niveau de performance des salariés. Ce point de vue rejoint donc celui de Paillé (2004).

Un apport majeur de l'étude de Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2009) réside en l'identification puis au classement des différents thèmes énoncés ci-dessus par un échantillon de 382 salariés sondés. Ce classement a été fait sur base de deux critères :

- L'accessibilité, soit le niveau de possibilité pour le travailleur d'avoir accès à l'ensemble des activités RH groupées dans un thème établi. Le pourcentage présenté équivaut à la part moyenne des activités RH regroupées dans ce thème qui sont disponibles pour l'ensemble des travailleurs sondés,
- L'importance du thème sur une échelle de 1 à 6 (6 étant le plus important). Le résultat présenté constitue la moyenne de l'importance de chaque thème telle qu'attribuée par chacun des travailleurs sondés.

Voici les résultats obtenus :

Figure 3: L'accessibilité et l'importance des pratiques GRH gagnantes selon Fabi et al (2009)



Source : Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2009)

Dans leurs résultats, Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2009) observent également que le niveau de satisfaction des salariés à l'égard des pratiques GRH proposées va varier selon leur accessibilité et l'importance qui y est accordée. Autrement dit, les thèmes relevant d'un niveau d'accessibilité plus faible vont également amener systématiquement à une satisfaction moindre.

Voici une présentation de leurs résultats par thème :

- La gestion de la rémunération : jugée peu accessible. Cela veut dire que les travailleurs sondés ont tendance à considérer qu'il y a une mauvaise répartition du niveau salarial selon la croissance de l'entreprise, l'ancienneté, les performances et les compétences de chacun. Autrement dit, les résultats indiquent le sentiment d'un manque d'équité dans l'attribution des rémunérations. Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2009) observent un niveau d'accessibilité de ce thème particulièrement bas dans les plus petites entreprises. Ils constatent par ailleurs un effet direct des activités liées à ce thème sur à la fois la satisfaction au travail, l'engagement et l'intention de quitter l'entreprise (et donc la fidélisation). Selon les auteurs, une mauvaise gestion de la rémunération est néfaste pour l'entreprise car celle-ci risque, malgré tous les efforts investis au recrutement, de ne pouvoir garder ses travailleurs longtemps si leur rémunération n'est pas ajustée au marché.
- La formation et le développement : jugé pourtant relativement important par les travailleurs sondés, ce thème est pourtant aussi considéré comme peu accessible. Ce thème regroupe la formation de travailleurs à leur arrivée dans l'entreprise mais également au cours de leur carrière. Les auteurs de l'étude identifient également ce thème comme influençant directement la satisfaction au travail et l'engagement envers l'organisation. La propension de l'entreprise à accorder des formations est également identifiée par Pascal (2014) et Chaminade (2003) comme menant au développement de la loyauté du travailleur. Les éléments touchant à la formation semblent donc déterminants dans la construction de fidélisation.
- L'évaluation de la performance : jugé assez important, ce thème apparaît lui aussi comme peu accessible dans les entreprises sondées. Il s'agit de la propension de l'entreprise à s'informer de la performance du travailleur face à ses objectifs, à reconnaître la qualité du travail de ce dernier, son point de vue, ses forces et ses faiblesses et la possibilité pour lui d'être promu et/ ou de prétendre à un meilleur salaire. Ce thème est relevé avec un effet direct sur la satisfaction au travail et, dans une moindre mesure, sur l'engagement envers l'organisation. Ce point est également abordé et identifié dans d'autres recherches. Ainsi, selon Chaminade (2003), Pascal (2014) et, de manière plus prudente, Giraud, Roger et Thomines (2012), la reconnaissance via la promotion en interne du travailleur et la possibilité de progression de ce dernier au sein de l'entreprise vont également impacter de manière plus ou moins marquée sa fidélité à son organisation.

- La communication et la participation : thème également jugé peu accessible et pourtant important, il s'agit là de la capacité de l'entreprise à transmettre toutes les informations utiles aux travailleurs ainsi que les instructions et objectifs de ceux-ci de manière formelle. Ce thème regroupe également les niveaux de bonne communication existant entre les services, de consultation des travailleurs et de possibilité pour ces derniers de prendre des décisions relatives à leur tâche. Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2009) relèvent par ailleurs ce thème comme influençant de manière forte et directe la satisfaction au travail.
- La conciliation travail – vie personnelle : jugé peu accessible, ce thème regroupe par exemple les horaires flexibles, le télétravail, les temps partiels, la possibilité de prendre des congés de longue durée ou le partage de l'emploi. Ce thème arrive en dernier rang dans l'étude présentée mais Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2009) soulignent néanmoins le fait qu'ils relèvent une influence significative entre celui-ci et la satisfaction au travail.
- L'organisation du travail et caractéristiques de l'emploi : thème jugé comme figurant parmi ceux regroupant les pratiques les plus accessibles, il s'agit des activités permettant de faire correspondre les emplois avec les compétences et centres d'intérêts des travailleurs. Il s'agit également de la capacité d'attribuer une certaine sécurité aux travailleurs, de leur permettre d'explorer leurs idées et de leur fournir des tâches variées et à la hauteur de leurs compétences. Ce thème est considéré par les répondants comme parmi les plus importants. Les auteurs relèvent par ailleurs une influence directe de celui-ci sur la satisfaction au travail, l'engagement et la fidélisation.
- Le leadership : comme déjà précisé précédemment, Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2009) relèvent également le leadership comme le thème regroupant les pratiques considérées comme les plus importantes pour les travailleurs. Ce thème figure par ailleurs comme le plus accessible. Il s'agit des pratiques consistant à veiller à ce que les responsables hiérarchiques soient en mesure d'établir des objectifs spécifiques pour leurs subordonnés, de leur communiquer efficacement, de les respecter et les écouter, d'être disponible pour eux et de reconnaître leurs capacités et performances. La mise en place de ces pratiques a une influence assez forte et directe avec la satisfaction.
- La sélection, l'accueil et l'intégration : également jugée par les répondants comme accessible, ce thème regroupe les pratiques qui consistent à faire en sorte que les personnes embauchées soient soutenues dans leur intégration, restent assez longtemps dans l'entreprise et soient en mesure de remplir les tâches qui leur sont attribuées.

L'application des pratiques liées à ce thème influencent directement la satisfaction et l'engagement du travailleur. Elles sont par ailleurs jugées comme importantes par les salariés sondés.

- Les avantages sociaux : jugé plutôt accessible, ce thème regroupe les pratiques visant à permettre aux travailleurs d'accéder à différents avantages tels que une assurance collective, un programme d'aide aux salariés en difficulté, des réductions sur les produits ou services proposés par l'entreprise, le remboursement des frais de formation, la possibilité d'une retraite progressive, etc. Ce thème influence directement la satisfaction au travail, bien que d'une manière plus faible les jeunes et les travailleurs des petites entreprises.

Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2009) relèvent donc un effet différent de l'effet des thèmes sur l'engagement et la fidélisation. En effet, parmi les 10 thèmes proposés, seuls trois thèmes, à savoir l'organisation du travail/ caractéristiques de l'emploi, la formation/ le développement et la sélection sont directement liés à l'engagement des travailleurs envers l'organisation. Il en va de même pour le lien avec la fidélisation qui n'est direct que pour l'organisation du travail/ caractéristiques de l'emploi, le leadership et la rémunération. Cependant, les 10 thèmes impactent directement sur la satisfaction au travail qui impacte elle-même sur l'engagement et la fidélisation. Ils vont donc tous avoir un effet direct ou indirect sur l'engagement et la fidélisation.

Une parenthèse s'avère néanmoins nécessaire concernant l'étude de Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2009). En effet, malgré leur apport tout à fait pertinent quant au concept de fidélisation dans l'environnement GRH, l'échantillon sur lequel leur étude se base est majoritairement québécois, ce qui pose évidemment la question de sa généralisation dans un contexte interculturel. Nous reviendrons sur cette limite dans la suite de cette étude.

En se basant sur la littérature parcourue, force est de constater que la fidélisation constitue indubitablement un concept-clé pour la conservation des travailleurs par leurs entreprises. La fidélisation va jusqu'à toucher la place que ces dernières occupent vis-à-vis de leurs partenaires et concurrents. A cet effet, une politique RH adaptée semble incontournable et de nombreuses pistes émergent pour organiser celle-ci. Il convient à ce stade de synthétiser la fidélisation comme un ensemble de plusieurs motifs, cibles et moyens.

Motifs de fidélisation :

- Maintien d'un certain niveau de concurrence et de performance, que ce soit en période de crise ou non, santé/ survie de l'entreprise,
- Maintien de la stabilité dans les équipes,
- Réduction du turnover et des coûts liés au recrutement et à la formation, augmentation du retour sur investissement, enjeux économiques de la fidélisation,
- Augmentation de l'engagement professionnel et affectif du travailleur envers son entreprise, maintien de la satisfaction au travail,
- Préparation de la relève par la génération suivante,
- Relation de confiance, image de stabilité auprès de la clientèle et/ ou des partenaires commerciaux.

Moyens de fidélisation:

- D'une manière générale, le développement du sentiment de satisfaction du travailleur,
- Soutien, reconnaissance, bonne communication et disponibilité/ proximité du manager,
- Bonne communication et sentiment de participation pour le salarié dans son contexte de travail,
- Investissement dans le travailleur via une politique de formations ou de promotions,
- Une politique de rémunération adaptée selon les mêmes critères pour tous les travailleurs,
- Un environnement intéressant, varié, comportant une sécurité et des défis répondant aux attentes du travailleur,
- Les avantages sociaux auxquels peuvent prétendre les travailleurs,
- L'intégration du travailleur lors de son arrivée dans la société,
- L'évaluation et reconnaissance objective de la performance au regard des objectifs pré établis,
- La conciliation travail – vie privée.

2.2. L'importance de la culture

Au vu des éléments explicités dans le chapitre précédent, la fidélisation apparaît comme un concept majeur dans la politique RH d'une entreprise. Or, s'il semble important pour un employeur de fidéliser ses travailleurs, la question est également de savoir comment intégrer cette pratique dans un contexte culturel précis. En effet, dans le cadre de l'élaboration de la

politique RH d'une entreprise, de nombreux auteurs s'accordent sur l'impact fondamental et déterminant de la culture.

2.2.1. Définir la culture

Il existe une multitude de définitions de la culture, que ce soit dans la littérature scientifique ou dans d'autres sources. Comme énoncé par Reiche, Lee et Quintanilla (2012), le concept même de la culture implique que la manière dont sont façonnées les institutions, valeurs, traditions ou attitudes va varier d'une société à l'autre.

Cependant, comme énoncé par Dowling, Festing et Engle (2013), il n'existe pas de sens unique et mondialement accepté sur ce qu'est exactement la culture. Un des modèles les plus déterminants sur l'impact de la culture dans l'environnement RH est probablement celui de Hofstede (1980, 1984, 1991, 2011). Hofstede considère la culture comme la « programmation mentale » collective de l'esprit qui permet de distinguer les membres d'un groupe ou catégorie d'individus d'une autre (Hofstede, 1980). Dans son approche, cet auteur utilise largement l'analogie entre l'esprit humain et la manière dont on programme un ordinateur. Dans son ouvrage *Software in the Mind* de 1991, Hofstede précise que sa comparaison est évidemment limitée et que les personnes ne sont pas complètement programmées comme des machines. En effet, seulement la partie qu'il attribue à la part culturelle, soit le comportement acquis par l'individu, est à attribuer à cette « programmation ». Pour Hofstede, ce comportement va évidemment avoir un impact sur le management et la manière pour chaque entreprise de mettre en place sa politique RH. Le même auteur insiste également sur l'incidence de la culture sur les ressources humaines appliquées au contexte transnational.

L'impact de la culture au niveau de l'entreprise va, pour Schein (1984, 2006, 2010) mais aussi pour Bartlett et Ghoshal (1998) et Hofstede (1980), être déterminant. Selon ces derniers, l'histoire, l'infrastructure, les ressources et la culture d'une société donnée sont des éléments qui vont influencer l'ensemble des aspects de la vie dans celle-ci et les comportements des individus y vivant. Ceci inclus évidemment ceux des managers et des politiques RH au niveau national.

Dans son modèle de culture organisationnelle, Schein (1984) affirme que les opinions, le statut et les comportements exemplaires vont être en lien direct avec la culture de la société dans

laquelle l'entreprise se trouve. Pour Hofstede (1980), Schein (1984) ainsi que pour Bartlett et Ghoshal (1998), c'est la raison pour laquelle la même politique RH située dans deux contextes culturels différents aura un effet différencié. Il est donc primordial pour une organisation de choisir une réponse adaptée selon le contexte socio-culturel.

2.2.2. L'approche de la culture selon un contexte national ou organisationnel

Il existe une différence fondamentale entre l'approche organisationnelle de la culture telle que proposée par exemple par Schein (1984) et de celles proposées sous une vision davantage nationale comme c'est le cas chez Hofstede ou de Trompenaars et Hampden-Turner (1998). La culture organisationnelle va généralement s'appliquer davantage dans le contexte de l'entreprise tandis que la culture nationale caractérise plutôt un pays, un état ou une région d'individus partageant les mêmes caractéristiques.

Pour Hofstede (1991, 2001, 2011), cette différence est principalement à situer au niveau de la taille du groupe d'individus observés et de la nature du groupe. Un groupe de personnes appartenant à la même organisation est, dans une certaine mesure, défini par celle-ci (pour Hofstede, le groupe et l'organisation ne font qu'un) et les individus le constituant peuvent s'identifier par un ensemble d'objectifs communs qu'ils partagent et qui vont les rendre différents et comparables par rapport à d'autres organisations. À plus grande échelle, des individus d'une même nation vont partager un ensemble de valeurs mais ces dernières vont se traduire en surface par des manifestations davantage propres à chaque individu et au sous-groupe organisationnel auquel il appartient (Hofstede, 1991, 2001, 2011).

Pour Hofstede (1991, 2001, 2011), cela veut donc dire qu'il est bien plus aisé de mesurer des variables émanant de la culture organisationnelle car elles sont plus visibles, notamment car constituant les pratiques mises en place par l'organisation, ce qu'elle affiche (slogans, manière de s'habiller, etc). Selon le même auteur, cela explique également pourquoi la culture organisationnelle peut être modifiée à l'intérieur d'une entreprise via certaines pratiques alors qu'il est impossible pour celle-ci de modifier la culture nationale de ses employés, d'où la nécessité de s'y adapter.

Tableau 2: Culture organisationnelle vs culture nationale selon Hofstede (1991, 2001, 2011)

	Culture organisationnelle	Culture Nationale
Ensemble d'individus concernés	Groupe, entreprise, organisation	Pays, Etat, Nation, Région
Niveau et base d'identification/ variable de mesure	Pratiques organisationnelles	Valeurs culturelles
Visibilité des différences	Elevée, via les pratiques visibles affichées par l'organisation	Basse, subtile car ancrée dans chaque individu composant le groupe « national »
Possibilité de changement de la part de l'entreprise	Possible via les pratiques	Impossible

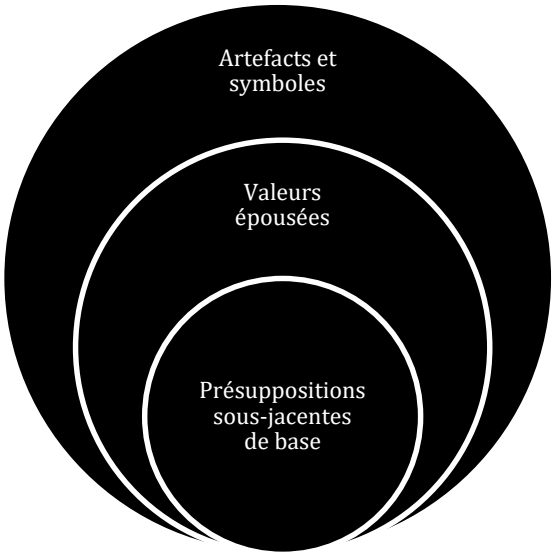
Malgré la différenciation claire proposée ci-dessus par Hofstede, la barrière entre culture organisationnelle et nationale reste parfois floue et est souvent interprétée différemment selon les auteurs.

De par ce fait et comme également relevé par Dowling, Festing et Engle (2013), plusieurs éléments du modèle de culture organisationnelle de Schein peuvent aisément être transposés au niveau national, notamment en ce qui concerne sa conceptualisation des valeurs et structures au niveau organisationnel. Schein (1965, 1984, 2006, 2010) propose en effet de conceptualiser différents niveaux de culture en ce qu'il appelle les artefacts et les symboles. En effet, pour cet auteur, les artefacts sont les éléments marquant de manière visible la surface de l'organisation et donc sa culture. On peut les associer par exemple à des logos, la façon de s'habiller, la manière dont les individus s'y comportent, comment un processus va être défini ou encore comment l'organisation est structurée. Ces artefacts ne sont pas seulement visibles par les membres de l'organisation mais aussi par les individus extérieurs. Ce sont des éléments faciles à identifier au premier abord mais il est difficile d'en tirer réellement une signification profonde. Les artefacts comprennent, selon Schein, différents sous-niveaux. Tout d'abord les « valeurs épousées » (NB : « Espoused values » en anglais), qui sont selon lui les valeurs et règles de conduite telles que standardisées dans la société. Il s'agit également de la philosophie et des objectifs partagés. Ce niveau est encore, pour Schein, à considérer comme conscient. Le dernier

niveau le plus « profond » est celui des « présuppositions sous-jacentes de base » pour les membres de l'organisation (NB : « Basic underlying assumptions » en anglais). Ces présuppositions sont, comme reporté par Mulder (2013), « profondément ancrées dans la culture organisationnelle ». Il s'agit des croyances, postulats faisant partie de l'essence même de l'organisation. Selon Schein, elles ne sont pas conscientes par les individus dans la société et très difficile à identifier de l'intérieur.

Voici un schéma général représentant ces concepts tels que définis par Schein :

Figure 4: Modèle de Culture Organisationnelle de Schein



Source: Mulder (2013)

Ce modèle en oignon permet de visualiser les aspects visuels et sous-jacents du modèle de Schein. Certains éléments sont en effet visibles depuis l'extérieur alors que d'autres non. Dans son modèle, Schein (2010) souligne le fait que l'effet d'influence le plus fort est celui qui vient des éléments centraux (présuppositions sous-jacentes) vers les artefacts et valeurs situés sur les couches extérieures. L'effet inverse est, selon lui, bien plus faible. En effet, les éléments culturels invisibles, semblant évidents à priori par les individus de l'organisation et inconscients au premier abord pour ces derniers constituent les sources de leur comportement affiché et des valeurs qui les animent.

Selon une étude allemande de 1991, la culture telle que définie par Schein dans l'ensemble de la Communauté Européenne est relativement similaire pour ce qui est du niveau du concept

« d'artefact » (Scholtz, Messemer et Schröter, 1991 cités dans Dowling, Festing et Engle, 2013). Néanmoins, comme précisent Dowling, Festing et Engle (2013), cette similarité devient beaucoup moins prononcée lors ce qu'il s'agit des niveaux inférieurs (valeurs et présuppositions). Selon Scholtz, Messemer et Schröter (1991) tels que cités dans Dowling, Festing et Engle (2013), « l'Europe agirait comme un couloir de culture avec des similarités et différences majeures surs les niveaux des présupposés de base, des valeurs et des artefacts » (p. 25).

L'étude de Schein n'est par ailleurs pas la seule à observer une similarité entre les pays européens. C'est également le cas de nombreuses autres analyses, comme par exemple celle de Hall (1976, 1995). Celui-ci émet ainsi le postulat qu'il existe des sociétés à haut et à bas contexte, le contexte étant l'information entourant un évènement particulier. Ainsi, les sociétés à haut contexte mettraient en place des processus de communication verbaux et non verbaux davantage standardisés par un ensemble de règles relatives à la situation, les gestes à faire et ne pas faire, l'environnement, le statut hiérarchique de l'interlocuteur, etc. A l'inverse, selon Hall (1976, 1995), des sociétés à bas contexte se focaliseraient sur la clarté de l'information communiquée et sur l'efficacité de celle-ci à être rapidement comprise, peu importe les moyens. Hall (1976, 1995) relève les cultures anglo-saxonnes et nord-européennes comme étant des sociétés à bas contexte. Les sociétés à haut contexte sont par ailleurs les cultures méditerranéennes, arabes ou japonaises (Hall, 1976, 1995).

2.2.3. La culture selon Hofstede

Dans le champ de la culture telle qu'approchée selon des critères transnationaux, le psychologue et sociologue néerlandais Geert Hofstede, déjà plusieurs fois cité précédemment, est sans nul doute un des plus grands contributeurs. Selon Dowling, Festing et Engle (2013), les concepts proposés par Hofstede sont à positionner au niveau des « valeurs épousées » de Schein, soit au niveau intermédiaire. Comme relevé par Dowling, Festing et Engle (2013), cela veut dire que les dimensions culturelles de Hofstede sont à la limite du conscient et de l'inconscient. En ce sens, Dowling, Festing et Engle (2013) énoncent la différence d'approche de Hofstede qui, à l'inverse de nombreux autres auteurs, ne limite pas son approche au niveau « artefact » proposé par Schein. Selon ces mêmes auteurs, les variables du niveau « artefact » sont facilement mesurables mais difficile à interpréter. Par exemple, il est facile d'identifier le logo d'une organisation, sa structure ou encore la manière dont s'habillent les individus qui y

sont présents. En revanche, il est beaucoup plus compliqué d'en attribuer les fondements et les influences sous-jacentes. C'est pourquoi, le modèle de Hofstede (1980), permet une approche qui se veut plus « profonde » car elle a pour but d'analyser les valeurs ancrées dans une culture définie (sous une approche nationale). De plus, l'analyse de ces valeurs a pour ambition d'amener également une interprétation plus poussée qu'une analyse limitée à ce qu'on pourrait appeler la partie visible de l'iceberg ou tout simplement la couche extérieure de « l'oignon » de Schein.

Initialement employé chez IBM, Hofstede a mis en place une des études les plus ambitieuses et complètes sur les valeurs telles qu'elles influencent au quotidien le lieu de travail d'un point de vue transnational. Partant d'une mise en place de plus de 100 000 questionnaires distribués aux cadres des filiales de IBM dans plus de 60 pays, Hofstede a réussi à regrouper statistiquement d'abord 4 puis 5 et finalement 6 dimensions culturelles (Hofstede, 2001).

Voici les 6 dimensions culturelles telles que finalement proposées par Hofstede, Hofstede, et Minkov (2010):

- La distance avec le pouvoir soit la tendance des membres d'une culture donnée à accepter que le pouvoir soit distribué de manière inégale entre les individus d'une même société. Cette variable tend également à informer de la distance émotionnelle entre les personnes de statut hiérarchique différent. Dans une société marquée par une distance au pouvoir importante, on va observer une acceptation plus élevée de statuts hiérarchiques marqués (en particulier de la part des individus considérés comme les plus faibles) et d'une structure d'organisation davantage verticale. Chaque individu d'une telle société va pouvoir occuper sa place dans la hiérarchie sans besoin particulier de justification. L'inégalité va être attendue et acceptée tant par ceux considérés comme les plus faibles que par les leaders. A l'inverse, une société davantage marquée par un bas niveau de distance au pouvoir va préférer une structure d'entreprise horizontale et une répartition égale du pouvoir entre les différents employés. Dans une telle société, chaque inégalité entre les individus qui la composent devra être justifiée. Comme énoncé par Hofstede, « toutes les sociétés sont inégales mais certaines le sont plus que d'autres » (Hofstede, 2011 : p. 9). Hofstede mentionne également plusieurs éléments caractérisant ces sociétés :

- Distance au pouvoir élevée : le pouvoir rend l'existence du bien et du mal non pertinente, la hiérarchie est synonyme d'inégalité, les subordonnés s'attendent à ce qu'on leur dise que faire, la corruption est fréquente et souvent couverte par les individus puissants, …
- Distance au pouvoir faible : l'utilisation de pouvoir doit être légitime et sujette à un jugement moral, la hiérarchie est synonyme d'inégalité et mise en place pour raison pratique, les subordonnés s'attendent à être consultés, la corruption est rare et met généralement fin à la carrière de la personne inculpée, …

Selon Hofstede (2011), les pays avec un score élevé de distance au pouvoir se retrouvent davantage en Asie, en Europe de l'Est, en Afrique et dans les pays de langue latine. Les scores apparaissent, à l'inverse, plus faibles dans les pays de culture anglo-saxonne, scandinave ou germanique.

- L'individualisme vs le collectivisme : Décrit la tendance de l'individu dans la société observée à se privilégier lui-même ou à au contraire faire progresser la collectivité. Il s'agit également de la propension de chacun à être attribué comme appartenant à un groupe spécifique. Hofstede (2011) précise que cette caractéristique est à comprendre au niveau sociétal et non individuel. Dans une société davantage individualiste, l'individu se voit comme seul responsable de lui-même. Les sociétés individualistes privilégient un réseau faible entre les travailleurs qui la composent et des rapports très détachés. Chacun se considère comme responsable de lui-même et de sa famille immédiate sans réellement se soucier du bien-être des autres. A l'inverse, dans une société collectiviste, la structure sociale est beaucoup plus développée et les liens entre les individus sont beaucoup plus étroits. Les individus d'une telle société vont davantage prendre soin des uns des autres en échange du développement entre eux d'un fort et indiscutable sentiment de loyauté. Selon Hofstede, cette dimension s'applique non seulement aux entreprises mais également aux familles éloignées. Le niveau d'autosuffisance de chaque individu va être déterminé par cette tendance, ainsi que sa propension à penser et agir de manière individualiste ou non du bien commun. Voici quelques éléments déterminants pour ces deux types de sociétés :
  - Individualisme : la tâche est plus importante que la relation, le « je » prévaut sur le « nous », les autres sont classés comme individus, le droit à la vie privée prime, …

- Collectivisme : la relation est plus importante que la tâche, le « nous » prévaut sur le « je », les autres sont catégorisés comme appartenant au même groupe ou à un autre groupe, l'importance de l'appartenance prime, …

L'individualisme est largement répandu dans les pays occidentaux tandis que le collectivisme apparaît majoritairement dominant en Asie, en Afrique, en Europe de l'Est et en Amérique latine. Hofstede, Hofstede, et Minkov (2010) constatent qu'une corrélation négative apparait généralement entre le niveau de distance au pouvoir et l'individualisme. Néanmoins, nous verrons plus tard que ce n'est pas nécessairement applicable à toutes les cultures.

- Masculinité vs féminité : Aussi parfois considérée comme l'opposition entre culture forte versus tendre, cette dimension sociétale a été construite par Hofstede sur base du postulat que certains critères sont davantage considérés comme masculins alors que d'autres sont plutôt féminins. Il faut en effet rappeler que le modèle de Hofstede a été pour la première fois publié en 1980 et que le débat sur l'égalité des sexes n'était pas aussi abouti qu'il l'est aujourd'hui. Ainsi, pour Hofstede, certaines valeurs telles que la compétitivité, le succès financier, l'héroïsme, la récompense matérielle ou l'approche par la performance sont considérées comme masculines. A l'inverse, des valeurs telles que la flexibilité des rôles, la qualité de vie, la tendance à la coopération, le soin aux plus faibles, la modestie, ou la stabilité sont considérées comme féminines. D'une manière générale, une société dite masculine sera plus orientée vers la performance tandis qu'une société considérée comme féminine mettra davantage son focus sur le consensus et le bien-être. Hofstede (1980) relève également que les valeurs des femmes ont tendance à différer d'une manière bien moins importante d'une société à l'autre alors que celles des hommes vont varier sur un continuum beaucoup plus large. Ainsi, dans une société dite féminine, les valeurs des hommes et des femmes la composant vont davantage tendre vers une certaine modestie et bienveillance. Dans une société dite masculine, on va retrouver des différences plus marquées entre les genres. En effet, tous les individus vont devoir y être autoritaires et compétitifs mais les femmes pas autant que les hommes. Il y a un écart de valeurs relativement marqué entre les genres dans ce type de société. De plus, selon Hofstede, cette dimension de valeurs est davantage occultée dans une société dite masculine. Il semble donc y avoir une inégalité des sexes très marquée dans une société masculine alors qu'une société féminine tend vers

l'égalité des genres. Voici quelques exemples de différences proposés par Hofstede entre les deux pôles de cette dimension:

- Société masculine : différenciation maximum des rôles émotionnels et sociaux entre les sexes, admiration des plus forts, le travail est plus important que la famille, peu de femmes au pouvoir, les pères s'occupent des faits, les mères des sentiments, les filles pleurent mais pas les garçons qui doivent se battre, …
- Société féminine : différenciation minimum des rôles sociaux et émotionnels entre les genres, sympathie et bienveillance pour les plus faibles, équilibre entre travail et vie familiale, autant d'hommes que de femmes au pouvoir, pères et mères s'occupent à la fois des faits et des sentiments, les filles comme les garçons peuvent pleurer mais aucun ne doit se battre, …

Des scores élevés en masculinité apparaissent par exemple au Japon, au Mexique ou dans les pays germanophones. Des cultures plus féminines se retrouvent à l'inverse en Scandinavie, aux Pays-Bas ou en Corée du Sud par exemple (Hofstede, 2011).

- L'évitement d'incertitude ou dans quelle mesure les personnes vont se sentir menacées par des situations incertaines, ambigües. L'enjeu de cette dimension consiste en l'idée selon laquelle le futur ne peut jamais être exactement prédit. Ainsi, les membres d'une société caractérisée par un évitement d'incertitude élevé vont tenter à tout prix de structurer les situations auxquelles ils vont faire face afin d'éviter toute sorte de hasard malencontreux. Ce type de société est marqué par des croyances, règles, lois et codes comportementaux précis et stricts auxquels ses individus sont supposés se conformer à la lettre. Toute déviance sera considérée comme dangereuse et à combattre à tout prix. A l'inverse, une société marquée par un faible évitement d'incertitude sera davantage flexible, avec des règles et structures moins précisément déterminées. Selon Hofstede, dans ce type de société, c'est davantage le résultat qui va compter et non l'importance de la structure et des moyens pour y arriver. Plusieurs vérités et modèles peuvent y être acceptés et il y a une certaine tolérance pour les déviations. Selon Hofstede, un tel modèle de société va également davantage avoir tendance à innover et à aboutir sur des nouvelles découvertes car plus enclin à la recherche de nouvelles idées, d'alternatives déviant de la structure de base. En revanche, ces mêmes sociétés auraient aussi plus de mal à mettre en œuvre leurs découvertes au niveau structurel car elles ne seraient pas

aussi organisées et pointilleuses que leurs homologues à fort évitement d'incertitude. Voici quelques exemples de différences au niveau de cette dimension :

- Fort évitement d'incertitude : l'incertitude inhérente à la vie est une menace continue qu'il faut combattre, les individus sont beaucoup plus enclins au stress et à l'anxiété, bas niveau subjectif de santé et de bien-être, ce qui est différent est dangereux, besoin de clarté et de structure, croyance en une Vérité ultime, il est inconcevable de ne pas savoir, …
- Faible évitement d'incertitude : l'incertitude inhérente à la vie est acceptée et prise comme elle vient, les individus sont relativement apaisés et sereins, haut niveau subjectif de santé et de bien-être, ce qui est différent est curieux mais accepté, confort avec ce qui est ambigu et même chaotique, croyance en la relativité et la multiplicité de théories, il est possible de ne pas savoir, …

Hofstede (2011) relève un score plus élevé d'évitement à l'incertitude dans les pays d'Europe centrale, d'Europe de l'Est, dans les cultures latines, au Japon ou dans les pays germanophones. A l'inverse, ce même auteur observe un bas niveau de cette même dimension dans les cultures nordiques, anglophones ou en Chine.

- <u>L'orientation sur le long terme (ajoutée en 1991) :</u> L'enjeu de cette dimension est la manière dont la société va vouloir préserver des liens avec son passé tout en faisant face aux enjeux présents et futurs. Les sociétés avec un niveau élevé d'orientation sur le long terme considèrent qu'il faut adapter les traditions héritées du passé aux conditions actuelles. Dans ce type de société, on considère qu'il faut sauvegarder les avoirs du présent pour investir dans le futur. Les individus la composant vont être davantage persévérants, pragmatiques, parcimonieux et vont accorder une plus grande importance à l'éducation et à la formation afin de se préparer aux enjeux futurs. Ils vont par ailleurs se montrer continuellement adaptables selon la situation et s'efforcer d'apprendre des autres sociétés. A l'inverse, une société à bas niveau d'orientation à long terme va accorder davantage d'importance aux traditions et aux méthodes ayant été éprouvées dans le passé. Les individus la constituant vont chercher à maintenir une certaine stabilité et constance et tendent donc à être moins adaptables et flexibles. Pour eux, il est important de profiter du moment présent et de consommer sans se soucier du futur. Voici quelques exemples caractérisant les niveaux de cette dimension :

- Bas niveau d'orientation sur le long terme/ orientation sur le court terme : les traditions sont sacro-saintes, chacun doit être fier de son pays, dépenses sociales et consommation, le succès ou l'échec sont attribués à la chance, la plupart des évènements les plus importants dans la vie sont arrivés dans le passé ou arrivent maintenant, le bien et le mal doivent être attribués à des normes universelles, …
- Haut niveau d'orientation à long terme : les traditions sont adaptables selon les circonstances, il est important d'apprendre des autres pays, focus sur l'épargne et les investissements, le succès ou l'échec sont à attribuer au manque d'effort, la plupart des évènements les plus importants dans la vie arriveront dans le futur, le bien et le mal sont déterminés par les circonstances, …

On retrouve, pour Hofstede (2011), les cultures avec orientation à court terme en Amérique latine, en Australie, aux Etats Unis, en Afrique et dans les pays musulmans. A l'inverse, les cultures avec orientation à long terme sont les pays d'Asie de l'Est, d'Europe de l'Est ou d'Europe centrale.

- <u>L'indulgence vs la restriction (ajoutée en 2010) :</u> Il s'agit de la mesure dans laquelle les individus vont se sentir autorisés par la société qu'ils composent à désirer poursuivre des objectifs personnels, réaliser leurs désirs et avoir tendance à être optimistes. Ainsi, dans une société dite indulgente, chacun va avoir la possibilité de plus ou moins librement pouvoir assouvir ses désirs naturels de profiter de la vie, s'amuser et rechercher à être heureux. A l'inverse, une société restrictive va contrôler, via un ensemble de construits de règles et de normes sociales, les moyens pour ses membres de s'accorder plaisir et satisfaction. Ce type de société va être marqué par une importance bien moindre accordée aux loisirs ou aux sports. Selon Hofstede (2011), l'indulgence est légèrement corrélée négativement avec un niveau élevé d'orientation à long terme. Voici quelques éléments caractéristiques de cette dimension :
  - Indulgence : la liberté d'expression est considérée comme importante, chacun perçoit sa vie comme pouvant être contrôlée personnellement, maintenir l'ordre civil n'est pas considéré comme une priorité pour le gouvernement, pourcentage de la population plus important à se déclarer heureux, …
  - Restriction : la liberté d'expression n'est pas la première priorité, chacun perçoit sa vie comme contrôlée par les autres plutôt que par lui-même - sentiment

> d'impuissance, nombre de policiers par habitant plus important, faible pourcentage de la population à se déclarer heureux, …

Hofstede (2011) observe un plus grand score dans la dimension d'indulgence en Amérique (Nord et Sud) et en Europe occidentale. La restriction est au contraire davantage présente en Europe de l'Est, en Asie et dans les pays musulmans.

Bien qu'il s'agisse, comme largement présenté ci-dessus, d'un modèle très complet et utile pour catégoriser les différentes cultures nationales, le modèle de Hofstede reste, comme présenté par Dowling, Festing et Engle (2013), critiqué pour sa réduction de la culture à quelques dimensions plutôt qu'à des descriptions plus complètes. Ceci est néanmoins à la fois la force et la faiblesse de ce modèle qui permet en effet d'appréhender et mesurer la culture via des dimensions précises, même si limitées. Autre force et faiblesse souvent identifiée dans ce modèle est l'évaluation par Hofstede de salariés provenant exclusivement de la firme IBM. Ceci permet en effet de réduire l'effet d'influence de la culture propre à des entreprises qui auraient été sondées via le même questionnaire. En revanche, cela limite également les résultats car, comme énoncé par Reiche, Lee et Quintanilla (2009), il est à supposer que les travailleurs de IBM partagent plusieurs points communs émanant de leur culture d'entreprise. On peut donc s'interroger sur la représentativité de l'étude d'un point de vue plus large.

D'autres critiques vont toucher au fait que la limite dans ce modèle n'est pas clairement établie entre les valeurs et le comportement (Dowling, Festing et Engle, 2013). En effet, si le modèle décrit de manière assez complète les valeurs, le lien avec les comportements induits n'est pas toujours clair. Ceci peut notamment amener à une confusion entre ce qu'entraine chaque profil culturel en termes de pratiques ou s'il s'agit uniquement de perceptions. Le modèle est d'ailleurs largement repris pour interpréter d'une part des effets empiriques, concrets et d'autre part des éléments liés à la subjectivité des individus d'une culture donnée.

Initialement, le modèle a surtout été critiqué pour sa tendance à ne mesurer que via des critères occidentaux. C'est toutefois ce que Hofstede (2011) relève en défendant l'ajout des deux nouvelles dimensions en 1991 et en 2010 qui se veulent davantage universelles. Evidemment, cet ajout ne règle pas toute la question de la vision probablement « occidentalisée » du modèle (Dowling, Festing et Engle, 2013).

Le modèle de Hofstede comporte donc des limites mais reste cependant un apport considérable de l'approche de la culture sous un angle national. Comme énoncé par Aycam (2005), l'intérêt de ce type de modèle réside en leur aspect pratique, facile à communiquer et le fait que les dimensions qu'il propose montrent une certaine validité statistique. Dès lors, afin d'appréhender le lien entre culture et fidélisation dans cette recherche, nous choisirons de nous baser sur le modèle de Hofstede tel que proposé dans sa dernière version de 2011.

2.2.4. La culture et les pratiques GRH

Si la culture impacte le contexte national et les entreprises qui s'y trouvent, il apparaît implicite de considérer que les pratiques GRH y ayant lieu en subissent également une influence. Ce propos est notamment souligné par Reiche, Quintanilla et Lee (2012).

En effet, nous avons déjà pu observer que, si la culture organisationnelle émane de l'entreprise et des pratiques mises en place par cette dernière, la culture dite nationale dépend quant à elle des valeurs sous-jacentes à chaque individu (Hofstede, 2011). On peut donc aisément déduire que les pratiques RH telles qu'implémentées par une entreprise donnée vont subir les influences des cultures à la fois organisationnelle et nationale.

2.2.4.1. Le modèle d'intégration de culture

C'est à cette problématique que tentent de répondre Aycan, Kanungo et Sinha (1999) en développant le modèle d'intégration de culture (NB : « culture fit » en anglais). Ce modèle propose de reprendre et adapter des dimensions socio-culturelles et de les mettre en relation avec l'environnement d'entreprise, l'environnement physique et socio-politique et d'en retrouver l'impact sur la politique de GRH.

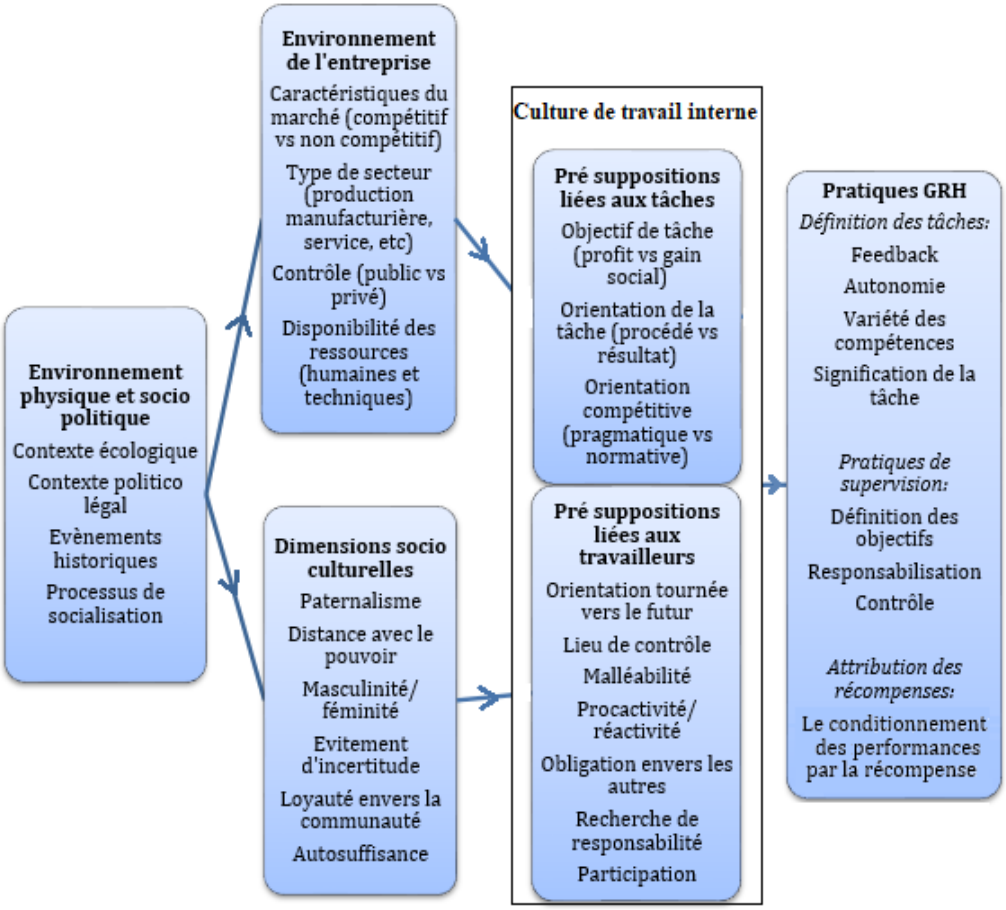
En effet, pour Aycan, Kanungo et Sinha (1999), c'est d'abord l'environnement physique et socio-politique qui va influencer à la fois l'environnement d'entreprise et les dimensions socio-culturelles. Il conviendrait ensuite de séparer l'environnement interne et externe de l'entreprise. Les caractéristiques externes regrouperaient d'une part l'environnement lié à l'entreprise et d'autre part les dimensions socio-culturelles. Ces deux ensembles influenceraient ensuite les

caractéristiques dites internes ou la culture de travail interne, sous-constituée des présuppositions liées à la tâche et d'autres liées au salarié.

Dans son étude de 2005, Aycan reprécise les deux niveaux culturels présentés dans le modèle, à savoir les dimensions socio culturelles et la culture de travail interne, comme étant respectivement les niveaux de culture sociétale (ou « nationale » selon la désignation de Hofstede, 1991, 2001, 2011, quoiqu'avec la considération importante que une nation n'est pas nécessairement à considérer dans une seule et même culture) et organisationnelle. Ces derniers éléments auraient donc finalement une influence sur les pratiques RH et leur perception.

Ce modèle consiste en la synthèse, le réaménagement et l'ajout d'une certaine quantité de dimensions/ concepts tels que proposés par différents auteurs ayant contribué à la compréhension du concept de culture, dont Hofstede. Voici ci-dessous un schéma général du modèle de Aycan, Kanungo et Sinha (1999) :

Figure 5: Modèle d'intégration de culture selon Aycan et al (1999)



Source: Aycan, Kanungo et Sinha (1999)

Comme énoncé ci-dessus, Aycan, Kanungo et Sinha (1999) considèrent l'environnement d'entreprise comme un ensemble de variables externes impactant la culture de travail interne à celle-ci. Les autres variables influant sur la culture de travail sont regroupées dans l'ensemble des dimensions socio culturelles. Il faut néanmoins considérer, comme on peut observer dans le schéma précédemment exposé, deux sous-groupes dans la culture de travail interne à l'entreprise : les présuppositions liées aux tâches et celles liées aux travailleurs. Or, si l'environnement de l'entreprise aura un impact sur les présuppositions liées à la tâche, ce seront les dimensions socio culturelles qui influenceront les présuppositions liées aux travailleurs. Ce modèle permet donc de concilier les effets des cultures nationales et organisationnelles à l'œuvre.

Les éléments propres à l'environnement d'entreprise sont peu pertinents pour cette recherche, bien qu'il soit tout à fait intéressant de les situer par rapport aux autres groupes. En revanche, les dimensions socio-culturelles apparaissent davantage pertinentes dans le contexte de cette étude. Aycan, Kanungo et Sinha (1999) prétendent que celles-ci impactent la manière dont managers et travailleurs vont se considérer eux-mêmes et entre eux ce qui va, dans un second temps, influencer les pratiques de GRH.

Les dimensions proposées dans le modèle d'intégration de culture sont, pour la plupart, reprises du modèle de Hofstede. C'est ainsi le cas de la distance au pouvoir, la masculinité vs féminité et l'évitement d'incertitude. La loyauté envers la communauté et l'autosuffisance sont, quant à elles, des décompositions de la dimension individualisme vs collectivisme. Selon Aycan, Kanungo et Sinha (1999), la loyauté envers la communauté consiste en la mesure du niveau de loyauté et d'implication des individus envers les personnes qu'ils considèrent comme appartenant au même groupe qu'eux. Ce groupe peut être l'organisation, le clan, les membres de la famille proche et éloignée, etc. L'autosuffisance, proche de l'individualisme de Hofstede, consiste en la propension pour l'individu de ce groupe culturel de faire d'abord appel à ses propres ressources avant de se tourner vers les membres de son groupe. Le but de Aycan, Kanungo et Sinha (1999), en divisant le concept de Hofstede en les deux extrêmes de son continuum, est de mieux identifier les caractéristiques liées à ces deux construits. À ces dimensions, Aycan, Kanungo et Sinha (1999), ajoutent le paternalisme. Basée notamment sur les travaux de Redding, Norman, Schlander (1994), le paternalisme a pour but de mesurer la tendance à considérer les supérieurs comme figure parentale de laquelle émane protection, bienfaisance, support et autorité. Selon Aycan, Kanungo et Sinha (1999), le paternalisme est

principalement à retrouver dans les cultures traditionnelles orientales et ne constitue dès lors pas un point d'importance dans la présente étude.

On constate déjà que certains éléments identifiés par Aycan, Kanungo et Sinha (1999) font écho aux pratiques GRH relevées dans la littérature liée à la fidélisation comme le feedback, la participation, l'attribution des récompenses ou les pratiques de supervision.

L'étude de Aycan, Kanungo et Sinha (1999) propose de tester le modèle sur des échantillons canadiens et indiens. Leurs résultats relèvent notamment les éléments suivants :

- La distance au pouvoir : Aycan, Kanungo et Sinha (1999) relèvent cet indicateur comme entraînant un niveau bas de proactivité et un sentiment de contrôle externe. Ceci entraîne un niveau bas de signification de la tâche, perçue par conséquent comme peu utile. On peut tracer ici un parallèle avec les éléments présentés par Petit et Zardet (2017) concernant la fidélisation et l'absentéisme. En effet, ces derniers relèvent dans leur étude un niveau élevé d'absentéisme et de résignation des travailleurs sondés dans un secteur où la présence d'un manager de proximité semble, selon eux, nécessaire. Par ailleurs, Aycan, Kanungo et Sinha (1999) observent qu'un niveau élevé de distance au pouvoir entraîne la perception des salariés comme devant remplir leurs obligations les uns envers les autres. Ces derniers doivent également travailler par eux-mêmes sans que la présence d'un supérieur soit nécessaire.
- La masculinité/ féminité : Le niveau élevé de masculinité entraîne une faible orientation vers le futur ce qui entraîne de faibles planifications et définitions des objectifs. Aycan, Kanungo et Sinha (1999) expliquent ce résultat par la caractéristique pour les sociétés empreintes de masculinité de rechercher la performance et les possessions matérielles sur le court terme plutôt qu'en les planifiant dans le temps. À l'inverse, une société disposant d'un niveau élevé de féminité tend à s'orienter sur l'investissement à long terme et sur la planification des objectifs afin de conserver un tissu de relations durable dans le temps.
- L'évitement d'incertitude : Un degré élevé de cette dimension augmente le niveau de réactivité (et diminue par conséquent le niveau de proactivité). L'autonomie dont les travailleurs peuvent faire preuve va donc diminuer.
- L'autosuffisance : Le haut niveau de cette catégorie entraîne un sentiment d'obligation envers les autres élevé et à son tour une importante tendance à définir les objectifs et des mesures d'évaluation.

On peut constater que ce modèle est certes complexe de par sa mise en interaction de nombreux concepts différents, avec les limitations inhérentes à ces derniers et les difficultés que cela peut entraîner. On peut le considérer perfectible et non exhaustif mais il constitue néanmoins un apport important en ce qui concerne par exemple le lien entre culture nationale et organisationnelle. Dans les autres atouts du modèle d'intégration de culture, Aycan, Kanungo et Sinha (1999) mentionnent par ailleurs sa capacité à identifier plusieurs entreprises dans la même culture et d'en comprendre les différences selon d'autres variables (secteur du service ou de l'industrie par exemple). De plus, Aycan, Kanungo et Sinha (1999) amènent via leur étude un cadre de recherche tout à fait pertinent en ce qui concerne le lien entre culture et pratiques GRH.

2.2.4.2. Les groupes de pratiques GRH sous l'angle culturel

Dans son étude de 2005, Aycan se focalise sur les pratiques GRH telles qu'influencées par la culture et les situe dans différents groupes. Dès lors, on y retrouvera les pratiques liées au recrutement et à la sélection, à l'évaluation des performances, à la formation et au développement, à la description de fonction, à la gestion de carrière et à la planification de la gestion des ressources humaines, à la gestion des rémunération et récompenses. Certains de ces groupes de pratiques GRH et les dimensions culturelles les influençant sont partiellement ou totalement repris et présentés par Reiche, Quintanilla et Lee (2012), à savoir le recrutement et la sélection, les systèmes de rémunération et de répartition des bénéfices, la mesure de la performance, la formation et le développement.

Concernant ces différents groupes de pratiques, Reiche, Quintanilla et Lee (2012) précisent également l'importance des interactions de ces derniers avec la culture. En effet, les pratiques telles que la gestion de carrière, l'évaluation de la performance et la pratique des récompenses apparaissent comme faisant davantage partie des construits culturels locaux du fait de leur lien plus étroit avec les relations interpersonnelles (Reiche, Quintanilla et Lee, 2012). À l'inverse, selon ces mêmes auteurs, les pratiques liées au recrutement, à la sélection et à la formation se basent davantage sur la technologie et tendent par conséquent à être moins influencées par la culture locale.

2.2.4.2.1. Le recrutement et la sélection

Par rapport au recrutement et à la sélection, Reiche, Quintanilla et Lee (2012) relèvent, sur base des recherches de différents auteurs, que les cultures répondant avec un score élevé de collectivisme vont tendre à préférer recruter en interne qu'en externe. Il semble par ailleurs difficile à un nouveau travailleur de s'intégrer dans le tissu social de l'entreprise, ce qui risque de poser des problèmes d'intégration. Cette propension à la recherche de candidats en interne dans les sociétés collectivistes est également relevée par Aycan (2005). La préférence pour le recrutement en interne se retrouve aussi chez les cultures possédant un niveau élevé dans la dimension d'évitement d'incertitude (Aycan, 2005).

Selon Aycan (2005), on va retrouver pour les sociétés ayant un score élevé en collectivisme des méthodes de recrutement assez informelles et essentiellement basées sur le réseau de travail ou le statut social. À l'inverse, une entreprise répondant avec un score élevé d'évitement d'incertitude aura tendance à, pour toute forme de recrutement confondu, faire appel à des procédures de sélection étendues avec des moyens d'évaluation larges, précis et relatifs à la fonction recherchée afin d'objectiver leur prise de décision (Ryan, McFarland, Baron et Page, 1999 ; cités par Reiche, Quintanilla et Lee, 2012).

Par ailleurs, pour Aycan (2005), les cultures affichant un score élevé en féminité tendent à privilégier des méthodes plus larges et des entretiens en face à face. Dans ces mêmes sociétés, les critères de performance seront basés sur les relations interpersonnelles (Aycan, 2005).

2.2.4.2.2. Rémunération, gestion des récompenses et répartition des bénéfices

Pour ce qui est des pratiques touchant à la rémunération, à la gestion des récompenses ou encore à la répartition des bénéfices, Reiche, Quintanilla et Lee (2012) énoncent la différence entre la rétribution basée sur le type de fonction et celle payée sur base des compétences dont fait preuve la personne qui l'occupe.

Selon Aycan (2005) (citée par Reiche, Quintanilla et Lee, 2012), dans les cultures avec un haut niveau de distance au pouvoir, les rémunérations vont être davantage basées sur des décisions subjectives et les salaires vont être payés selon la personne et non la fonction. Aycan (2005) observe qu'il n'y a pas de lien entre performance et rémunération dans ce type de culture.

À l'inverse, pour Schuler et Rogovsky (1998), les sociétés individualistes ou à bas niveau d'évitement d'incertitude vont favoriser des méthodes de récompense et de rémunération selon les performances individuelles des travailleurs. Ce point est rejoint par Aycan (2005) pour qui les sociétés empreintes d'un degré élevé d'individualisme vont rechercher des méthodes d'attribution équitable de récompenses aux individus. Le partage des bénéfices de l'entreprise est également beaucoup plus répandu, selon Schuler et Rogovsky (1998), dans les sociétés avec un bas niveau de distance au pouvoir.

Par ailleurs, Aycan (2005) précise qu'un haut niveau de distance au pouvoir et d'évitement d'incertitude vont impacter sur la tendance d'une entreprise à préférer attribuer une rémunération importante et des récompenses aux salariés considérés comme seniors. Selon la même auteure, les bonnes relations avec le haut management vont aussi impacter sur le niveau de rémunération dans ce type de culture. Ce point est repris de Schuler et Rogovsky (1998) pour qui les systèmes de récompense basés sur l'ancienneté vont également être préférés par les cultures à haut niveau d'évitement d'incertitude car cela prédit avec beaucoup plus d'exactitude la performance des travailleurs.

Selon Aycan (2005), les travailleurs dans une culture collectiviste vont, par ailleurs, plutôt se voir récompensés par des éléments non monétaires tels que la reconnaissance ou le renforcement du sentiment d'appartenance au groupe. Dans ces mêmes sociétés collectivistes, Aycan (2005) relève la présence davantage marquée de programmes liés au bien-être des travailleurs. Elle observe aussi la présence de tels programmes chez les cultures marquées par un haut niveau de féminisme. Dans les sociétés empreintes de hauts niveaux de collectivisme et de féminisme, Aycan (2005) observe ainsi la présence importante de récompenses sous la forme de pauses carrières, congés de maternité, garderie des enfants, etc. Selon Schuler et Rogovsky (1998), ces pratiques sont beaucoup moins encrées dans les sociétés masculines.

2.2.4.2.3. L'évaluation des performances

A propos de l'évaluation des performances, Aycan (2005) relève deux éléments importants : les critères de performance et la méthode d'évaluation de celle-ci.

Concernant les critères de performance, pour les cultures collectivistes et disposant d'une distance élevée avec le pouvoir, Aycan (2005) énonce l'importance donnée aux compétences liées aux relations interpersonnelles plutôt qu'aux compétences liées à la tâche et aux résultats. Selon elle, ces dernières compétences vont à l'inverse se retrouver mises en avant dans les cultures avec un faible niveau de distance au pouvoir. Aycan (2005) énonce le fait que les travailleurs qui seraient mis en avant pour leurs compétences personnelles dans une culture collectiviste vont se retrouver mal vus, jalousés et considérés comme une menace au bon fonctionnement du groupe. Cette même auteure avance que les cultures collectivistes vont davantage privilégier la loyauté envers le groupe que la performance dans leurs critères d'évaluation.

Pour ce qui est des méthodes d'évaluation, c'est, dans les cultures collectivistes, la performance du groupe qui va être mesurée et pas celle des individus le composant (Reiche, Quintanilla et Lee, 2012). Pour Aycan (2005), les cultures avec un faible niveau de distance au pouvoir vont avoir tendance à conduire de manière davantage systématique des évaluations de performance plusieurs fois sur la même année et les moyens d'évaluation tendent à être objectivés. De l'autre côté du continuum, on va retrouver les cultures avec une distance au pouvoir élevée ainsi que les sociétés collectivistes dans lesquelles la performance va être mesurée par des moyens variables et non systématiques. Dans ces sociétés, la subjectivité du supérieur envers ses subordonnés va avoir un impact dans l'évaluation (Aycan, 2005). Dans les cultures collectivistes et avec une distance au pouvoir élevée, l'évaluation des performances des travailleurs va être, selon Aycan (2005), très conditionnée par les opinions et impressions des supérieurs plutôt que par des éléments objectifs.

Aycan (2005) ajoute qu'il apparaît difficilement concevable pour un manager dans une société avec une distance au pouvoir élevée de demander un feedback à ses subordonnés car ceci risquerait de saper son autorité. D'une manière générale, cette auteure observe une certaine aversion au feedback dans les cultures avec distance au pouvoir élevée et collectivistes. À l'inverse, Reiche, Quintanilla et Lee (2012) mettent en avant la présence d'une tendance élevée à rechercher un feedback direct de la part des subordonnés pour les cultures avec une faible distance au pouvoir. Ces mêmes auteurs observent d'ailleurs que les sociétés avec une distance au pouvoir basse tendent à encourager des méthodes d'évaluation plus centrées sur la participation des travailleurs. Pour Aycan (2005), les sociétés avec un score élevé en collectivisme vont préférer des feedbacks touchant l'ensemble du groupe plutôt que chaque

individu alors que les cultures individualistes vont chercher à mesurer à la fois la performance individuelle et de l'équipe. Ces dernières vont également privilégier, comme pour les cultures avec faible niveau de distance au pouvoir, un feedback direct et explicite. À l'inverse, dans les cultures collectivistes, on va privilégier, selon Aycan (2005), un feedback indirect et sans confrontation. Dans ces mêmes cultures on va rechercher un feedback qui ne soit ni positif ni négatif afin d'éviter les conflits.

2.2.4.2.4. La formation

Pour ce qui est de la formation, Reiche, Quintanilla et Lee (2012) soulignent l'impact de la culture à la fois dans l'importance qui lui est donnée et dans le type de méthodes de formation. Selon eux, ce dernier point apparaît logique car les façons d'apprendre vont également différer selon la culture.

Pour Aycan (2005), ces pratiques vont être déterminantes pour la survie et la croissance dans l'entreprise. Elle relève que, dans les cultures avec faible distance au pouvoir, ce sont les résultats des évaluations des performances qui vont influer sur l'identification des besoins en termes de formation. Ces besoins vont également, dans ces mêmes cultures, être déterminés de manière participative entre le travailleur et son supérieur.

À l'inverse, Aycan (2005) identifie les cultures à haut niveau de distance au pouvoir et collectivistes comme préférant des critères d'attribution de formation sur base de favoritisme au sein du groupe plutôt que sur la performance. Dans ces types de cultures, le supérieur est par ailleurs supposé intrinsèquement connaître ce qui est le mieux pour les travailleurs, ce qui veut dire que l'identification des besoins de formations ne se fait pas de manière participative (Aycan, 2005).

Ce point, également évoqué par Reiche, Quintanilla et Lee (2012), est complété par ces derniers quant à la méthode de formation. En effet, pour ceux-ci, les cultures présentant un degré élevé de distance au pouvoir vont préférer un apprentissage via un instructeur interne à l'organisation et considéré comme disposant d'une autorité suffisante. Ce type d'organisation va peu faire appel, selon Reiche, Quintanilla et Lee (2012), à des instructeurs externes mais va au contraire préférer par exemple solliciter des managers avec une certaine ancienneté pour donner les formations. Pour Aycan (2005), cette préférence pour des instructeurs internes à l'entreprise va

également se retrouver dans les cultures avec haut niveau d'évitement d'incertitude. À l'inverse, selon elle, les cultures avec faible niveau d'évitement d'incertitude et faible distance au pouvoir vont préférer des formations axées sur l'interaction entre les travailleurs et la participation.

2.2.4.2.5. La description de fonction

Pour ce qui est de l'impact de la culture sur la description de fonction, Aycan (2005) relève, malgré le peu de littérature disponible sur ce sujet, que l'évitement de l'incertitude important va entraîner des descriptions de fonction détaillées et s'inscrivant de manière assez précise sur le long terme. Ce type de culture accorde en effet, selon Aycan (2005), une importance élevée à a définition précise des rôles de chacun et l'objectif réside par conséquent en la réduction de toute ambiguïté. À l'inverse, elle identifie les cultures avec bas niveau d'incertitude comme beaucoup moins spécifiques et précises sur le long terme. Aycan (2005) souligne que c'est également le cas dans les cultures avec un niveau élevé de distance au pouvoir. La description de fonction y apparaît en effet moins pertinente dans le temps du fait de l'importante dépendance au superviseur.

Par ailleurs, Aycan (2005) identifie la dimension individualisme/ collectivisme comme ayant un impact sur l'unité d'analyse des descriptions de fonction. En effet, une culture collectiviste verra des descriptions davantage axées sur le groupe de travail et l'interaction entre les équipes alors qu'une culture plutôt individualiste se focalisera sur l'individu et sa tâche en particulier.

Finalement, Aycan (2005) identifie une plus grande participation des travailleurs déjà présents dans l'entreprise à l'élaboration de la description de fonction dans les sociétés avec faible niveau de distance au pouvoir.

2.2.4.2.6. La planification RH et la gestion de carrière

Aycan (2005) relève par ailleurs les pratiques liées à la planification des ressources humaines et à la gestion de carrière comme éléments critiques pour l'entreprise. Ces pratiques consistent à identifier et remplir chaque fonction nécessaire à l'entreprise. Pour Aycan, dans une logique de planification des ressources humaines, il s'agit d'adopter une « approche systématique et

rationnelle afin d'extrapoler le nombre d'employés nécessaires à chaque position » (Aycan, 2005 : p. 19). Autrement dit, une entreprise mettant en place des pratiques liées à la gestion des carrières de ses salariés va devoir planifier sur un certain terme les besoins concernant le recrutement, la formation et la rotation de ces derniers en relation avec l'identification des besoins précis et localisés en ce qui concerne la main d'œuvre qui lui est nécessaire.

Aycan (2005) identifie les cultures orientées sur le long terme et avec bas niveau de distance au pouvoir comme témoignant d'une approche davantage rationnelle et systématique dans le temps. Dans ces cultures, on va en effet davantage considérer les besoins futurs en termes de ressources humaines à déployer. À l'inverse, Aycan (2005) identifie les entreprises dans les cultures de niveau bas d'orientation à long terme et de niveau élevé de distance au pouvoir comme disposant de plans de carrières éparses et très flexibles ou n'existant tout simplement pas. En effet, on observe dans ces cultures l'objectif de combler dans le présent l'écart entre postes vacants et ressources humaines disponibles mais sans se projeter dans le futur. Aycan (2005) explique également que les plans de carrière sont élaborés de manière beaucoup plus participative dans les cultures avec une faible distance au pouvoir.

Par ailleurs, Aycan (2005) identifie les cultures collectivistes et avec niveau élevé de distance au pouvoir comme témoignant d'une propension plus élevée au favoritisme dans la promotion de travailleurs à des nouveaux postes internes. Elle énonce les critères de promotion dans ces cultures comme étant : l'ancienneté, la loyauté et les bonnes relations avec les supérieurs. À l'inverse, selon Aycan (2005), le mérite est le principal critère de promotion dans les sociétés à bas niveau de distance au pouvoir et individualistes.

2.5. Le lien entre culture et fidélisation

Si les concepts de culture et de fidélisation semblent tous les deux investis par une littérature abondante, il s'agit de comprendre le processus selon lequel ceux-ci peuvent se retrouver liés.

Il convient donc d'une part de considérer la fidélisation, les motifs de cette dernière mais également les moyens de la mettre en place via des pratiques GRH différenciées. D'autre part, on peut considérer la culture et la manière dont celle-ci peut être conceptualisée d'un point de vue organisationnel et sociétal et de son impact sur l'environnement de travail dont découlent les pratiques GRH.

D'un point de vue de la littérature existante, nous avons pu constater que la culture va influencer, via différentes variables, le regard des travailleurs et de leurs supérieurs sur leur environnement de travail ainsi que sur les pratiques de gestion des ressources humaines qu'il convient de mettre en œuvre. En résumé, la culture agit sur les pratiques GRH et l'environnement de travail. Or, nous avons également vu que ce sont ces mêmes pratiques et l'environnement GRH qui vont impacter sur le sentiment de fidélisation. Il apparaît par conséquent réaliste de considérer les pratiques GRH comme le cœur de la relation entre culture et fidélisation.

2.5.1. Le contrat psychologique

Ce lien peut notamment être exploré à travers le concept de contrat psychologique. Ce concept, largement abordé dans la littérature scientifique, constitue l'ensemble des croyances qui entourent la relation entre une personne et son organisation au sens large et ce qui est dû par et pour chacun de ceux-ci de manière implicite. Initialement introduit par Argys (1960) et Schein (1965), ce concept a été repris par de nombreux chercheurs, notamment dans le contexte de l'entreprise. Thomas, Fitzsimmons, Ravlin, Au, Ekelund et Barzantny (2010) reprennent cette notion comme étant la perception unique de chaque individu à propos de ce que son organisation doit lui fournir et ce que lui doit donner en retour. Il s'agit donc bien d'une représentation mentale et non d'un accord factuel entre les deux parties. Pour Rousseau (1989), il existe une multitude de contrats psychologiques mais deux catégories émergent néanmoins. Celles-ci sont :

- Le contrat psychologique transactionnel : Cette catégorie est constituée des obligations et devoirs entre les deux parties sous un angle pragmatique. Il s'agit d'une approche spécifique de la relation sur base d'éléments concrets tels que les moyens de paiement dû au travailleur et l'ensemble d'obligations et responsabilités objectivement définies que ce dernier se voit attribuer en échange. Ce type de contrat porte davantage sur un échange économique empreint d'équilibre et de réciprocité. L'interaction y est instrumentale, définie sur le court terme et l'engagement émotionnel des deux parties apparaît inexistant.
- Le contrat psychologique relationnel : Cette catégorie, à l'inverse de la précédente, porte sur des obligations socio émotionnelles, dont l'engagement et la loyauté du travailleur, en échange d'investissement dans ce dernier via par exemple une politique

de formations ou de plan de carrière et sécurité d'emploi à long terme. On peut d'ailleurs tracer un parallèle entre ce propos et l'observation de Pascal (2014) selon laquelle un investissement dans un travailleur perçu par celui-ci allait aussi engendrer une fidélisation chez ce dernier. Plus précisément, nous avons également pu constater que de nombreuses pratiques mises à disposition du travailleur allaient en effet impacter son niveau d'engagement ou, autrement dit, son niveau de fidélisation. L'interaction dans ce type de contrat apparaît dès lors beaucoup moins instrumentale et davantage émotionnelle où l'identité de chaque partie va être prise en considération. Les obligations qui vont découler pour chaque partie vont se voir plus larges mais aussi plus diffuses. Cette catégorie de contrat peut ainsi impacter la vie privée du travailleur en même temps que sa vie professionnelle.

Au vu de la littérature parcourue sur la fidélisation, le concept du contrat psychologique semble donc amener un regard complémentaire sur la manière pour le travailleur de se considérer dans le contexte de son organisation. En effet, si Peretti (2001, 2009) considère la fidélisation comme l'ensemble des mesures qui permettent de réduire les départs volontaires des salariés et que, comme précédemment énoncé, plusieurs pratiques GRH pouvaient être sollicitées pour parvenir à ce résultat, la notion de contrat psychologique nous permet quant à elle de nous centrer davantage sur la nature de la relation qui lie le travailleur à son entreprise. De plus, nous avons vu que Paillé (2004) et Gallois-Faurie (2013) relevaient une meilleure efficacité et le développement de comportements citoyens chez les travailleurs fidélisés, ce qui rejoint le propos de Rousseau (1989) quant à la nature émotionnelle et affective du lien entre l'individu et son organisation.

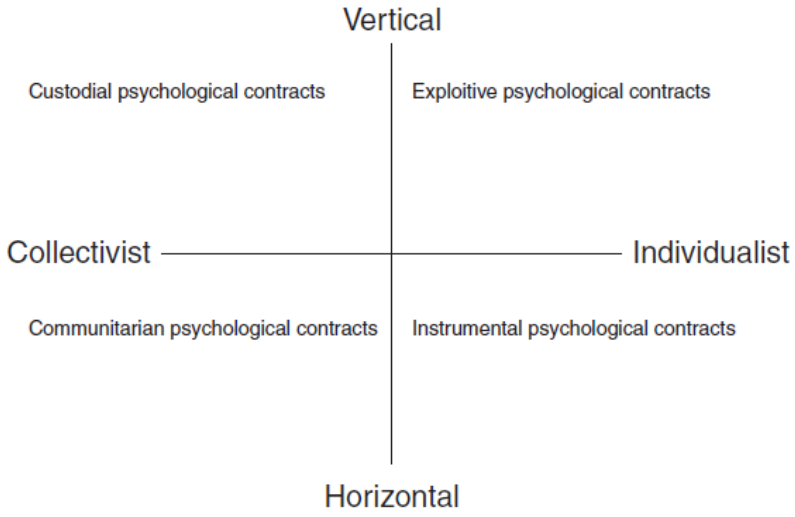
Afin de compléter les recherches de Rousseau, McLean Parks et Smith (1998) introduisent également la notion de distribution de pouvoir. En effet, selon ces auteurs, les relations au sein d'une organisation sont également impactées par la distribution de pouvoir entre chacun. Dès lors, ils ajoutent à chaque type de contrat la dimension de symétrie/ asymétrie. Ceci nous amène aux catégories suivantes :

- Contrat instrumental : Contrat transactionnel dans lequel chaque partie dispose du même niveau de pouvoir. On considérera que la distribution du pouvoir y est symétrique.
- Contrat exploitant (NB : en anglais « exploitive contract »): Contrat transactionnel dans lequel il y a une asymétrie entre les parties.

- Contrat communautaire : Contrat relationnel dans lequel la distribution du pouvoir entre les parties est symétrique.
- Contrat d'emprisonnement (NB : en anglais « custodial contract ») : Contrat relationnel avec une répartition asymétrique du pouvoir entre les parties.

Sur base de l'introduction de cette dimension, Thomas, Fitzsimmons, Ravlin, Au, Ekelund et Barzantny (2010) proposent de lier le concept de contrat psychologique avec la culture. En effet, selon ces auteurs, les mécanismes cognitifs et motivationnels se retrouvent fortement impactés par la culture dans laquelle ils s'intègrent, ce qui rejoint les postulats énoncés par les études que nous avons également pu parcourir, notablement celle de Schein (1984) concernant les interactions entre les présuppositions sous-jacentes et les valeurs épousées. Thomas, Fitzsimmons, Ravlin, Au, Ekelund et Barzantny (2010) proposent également de s'attarder sur le concept de soi et sur la manière dont celui-ci se retrouve construit et considéré d'une culture à l'autre. En effet, ils observent que les individus se construisent sur des bases différentes selon les cultures et d'une manière plus ou moins dépendante des autres. Reprenant la dimension d'individualisme/ collectivisme de Hofstede (1980), ils avancent que les individus d'une société collectiviste tendent à construire leur concept de soi de manière interdépendante avec leur groupe d'appartenance alors que leurs homologues d'une culture individualiste le développent de manière davantage indépendante. En croisant cette conception de la dimension d'individualisme/ collectivisme avec la notion de distribution de pouvoir de McLean Parks et Smith (1998), Thomas et al (2010) proposent le modèle suivant.

Figure 6: Relation entre la culture et le contrat psychologique



Source : Thomas, Fitzsimmons, Ravlin, Au, Ekelund et Barzantny (2010)

Thomas et all (2010) observent donc une répartition des types de contrats psychologiques de McLean Parks et Smith (1998) selon les cultures mais aussi selon la distribution de pouvoir entre les acteurs de la relation. Dès lors, les catégories de contrats apparaissent réparties comme suit :

- Contrat instrumental (transactionnel): A situer dans une distribution de pouvoir horizontale et une culture individualiste, ce type de contrat se base sur une réciprocité équilibrée entre les parties et l'individu se construit en tant que tel. Il constitue par ailleurs le centre de sa propre motivation.
- Contrat exploitant (transactionnel) : Ce type de contrat se situe également dans une logique individualiste mais la relation entre les parties n'est pas équilibrée. C'est donc l'intérêt personnel qui est mis en avant mais dans un contexte de déséquilibre entre les pouvoirs. La partie possédant le pouvoir le plus faible risque donc de se retrouver incapable d'imposer ses termes du contrat.
- Contrat communautaire (relationnel): Du fait des rapports égalitaires entre les parties, ce type de contrat témoigne d'une relation de réciprocité généralisée entre ceux qui y sont impliqués. Le contrat communautaire est émis sur base d'une confiance qui se construit dans le temps et qui s'avère difficile à regagner si elle vient à être brisée. Ce type de relation s'inscrit dans une logique collective où la motivation est tournée vers le bien-être du groupe. Par ailleurs, comme déjà énoncé précédemment, ce type de contrat se range dans le champ du relationnel, ce qui entraîne une certaine perméabilité entre vie privée et vie professionnelle.
- Contrat d'emprisonnement (relationnel): Egalement basé sur une relation de réciprocité, ce type de contrat s'inscrit davantage dans une société constituée d'individus avec des statuts inégaux. Tout comme le contrat communautaire, ce type de relation apparaît comme relativement diffus et impacte à la fois sur les sphères professionnelle et privée des parties entre lesquelles il est constitué.

Dans leur catégorisation du contrat psychologique en fonction de la culture, Thomas et all (2010) abordent largement la distribution de pouvoir qui rappelle sur plusieurs points de définition la dimension de distance au pouvoir de Hofstede (1980). En effet, bien que cette dernière s'applique plus spécifiquement aux structures hiérarchiques dans une culture donnée alors que la distribution de pouvoir est initialement davantage centrée sur la nature des relations entre individus, nous avons déjà pu largement observer que, par définition, une distance au pouvoir élevée prédisait des rapports inégaux entre les membres d'une même société. Dès lors,

il apparaît opportun de considérer la distance au pouvoir comme impactant la distribution de pouvoir, cette dernière influençant ensuite la nature du contrat psychologique. Par ailleurs, comme nous avons pu le voir, le contrat psychologique apparaît en lien avec les mécanismes de la fidélisation car ce concept attache de l'importance à la relation entre l'individu et son organisation. Dans une relation entre le travailleur et son entreprise, on peut donc s'attendre à ce que chacun possède ses propres attentes par rapport au lien qui les unit et que cela implique des perceptions différentes selon les cultures.

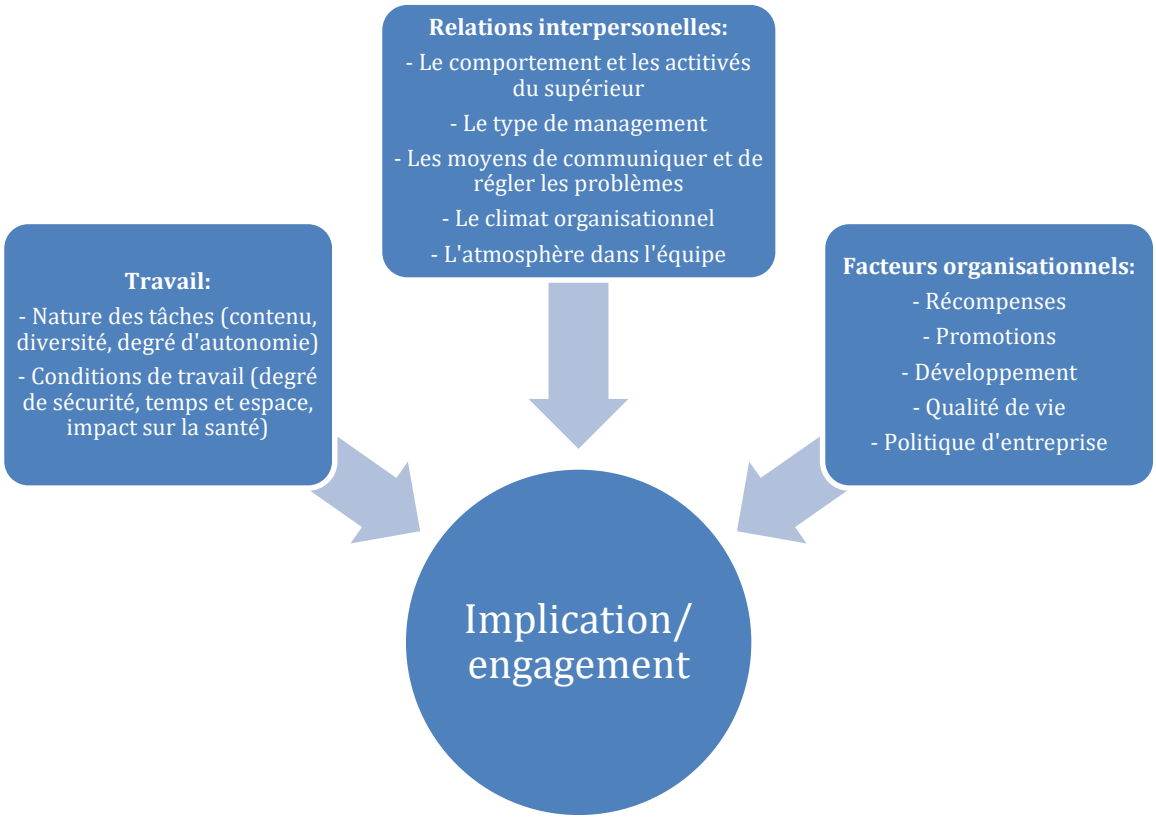
Dans la mesure où la distribution de pouvoir et distance au pouvoir sont des éléments conceptuels apparaissant comme relativement proches, il semble intéressant de faire un rapprochement entre le rapport individualisme – distribution de pouvoir proposé par Thomas et all (2010) et la relation entre distance au pouvoir et individualisme telle que décrite par Hofstede, Hofstede, et Minkov (2010). En effet, comme nous l'avons déjà précédemment énoncé, ceux-ci relèvent que, à l'exception de quelques pays, un score haut en distance au pouvoir implique un niveau bas d'individualisme et vice versa. Les exceptions qui combinent à la fois haut niveau de distance au pouvoir et individualisme sont la Belgique, la France (également relevée par Thomas et all, 2010 par rapport à la distribution de pouvoir), la Pologne, la Suisse francophone, le nord de l'Italie et, dans une moindre mesure, l'Espagne. Hofstede, Hofstede, et Minkov (2010) expliquent cette exception comme témoignant d'une culture dans laquelle le rang hiérarchique est davantage marqué par la tradition que par le groupe. Pour Hofstede, Hofstede, et Minkov (2010), on retrouve, dans ce type contradictoire de société, des travailleurs qui vont être amenés à exprimer leur opinion mais d'une manière davantage formelle et indirecte envers leurs supérieurs. Ces auteurs énoncent l'importance pour le supérieur, dans une société marquée par cette contradiction, d'établir que chaque travailleur est individuellement important mais inégal en terme de statut. Il y a donc bien, dans ce type de société, une priorité mise sur l'individu en tant que tel et son développement personnel plutôt que sur le groupe dans lequel celui-ci se trouve. Ce point rejoint donc l'étude de Thomas et al (2010) selon laquelle les travailleurs intervenant dans un contrat psychologique de type exploitant vont baser leur relation sur une logique individualiste mais déséquilibrée.

2.5.2. La culture et le sentiment d'engagement

Dans l'approche du lien qui unit culture et fidélisation, Stankiewicz et Moczulska (2012) proposent d'aller plus loin et de considérer la culture comme conditionnant l'engagement des

travailleurs. Ces auteures motivent leur étude en mettant en avant le fait que l'application de certaines techniques de management va avoir un impact différencié selon la culture. Stankiewicz et Moczulska (2012) définissent l'engagement comme le niveau personnel d'implication des travailleurs dans leur tâche. Selon elles, du fait de leur haut niveau d'implication, des individus engagés travailleront mieux que le minimum nécessaire au maintien leur position. À nouveau, ce concept apparaît proche de la fidélisation, en particulier au regard de son impact sur le renforcement du désir d'efficacité proposé par Paillé (2004), Giraud, Roger et Thomines (2012) et Gallois-Faurie (2013) pour les travailleurs fidélisés. La nature émotionnelle et affective du lien entre l'individu et son organisation observée par Rousseau (1989) rejoint également le propos de Stankiewicz et Moczulska (2012). Si la fidélisation consiste, au sens de Peretti (2001), en la capacité de l'entreprise à conserver ses travailleurs, l'engagement ou l'implication de ces derniers envers leur organisation apparaît comme le moyen de les conserver. Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2009) établissent d'ailleurs, comme nous l'avons vu précédemment, un lien entre la satisfaction, l'engagement et la fidélisation et considèrent que ces différents éléments impactent ensuite sur la performance. Stankiewicz et Moczulska (2012), pour leur part, classifient trois groupes d'éléments impactant l'engagement.

Figure 7: L'implication/ engagement des travailleurs selon Stankiewicz et Moczulska (2012)



Source: Stankiewicz et Moczulska (2012)

On peut constater qu'on observe, dans ce schéma proposé par Stankiewicz et Moczulska (2012), des éléments à la fois considérés dans la revue littérature élaborée sur la fidélisation et sur la culture. Ainsi, nous avons pu constater que les pratiques de supervision étaient largement identifiées comme un élément clé de la fidélisation par Giraud, Roger et Thomines (2012), Petit et Zardet (2017), Chaminade, (2003), Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2009) et Pascal (2014). Elles apparaissent également comme impactées par la culture pour Aycan, Kanungo, Sinha (1999) et Aycan (2005). La promotion, récompense, et les moyens de communication sont par ailleurs également à la fois repris comme éléments clés concernant la fidélisation (Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond, 2009) mais aussi comme impactés par la culture (Aycan, Kanungo, Sinha ; 1999, Aycan ; 2005). La formation et le développement apparaissent également sous l'angle des deux concepts chez Aycan (2005) pour la culture et Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2009) pour la fidélisation. Enfin, la promotion, les pratiques de récompense, les moyens de communication, et le niveau d'autonomie sont observés comme impactés par la culture chez Aycan, Kanungo, Sinha (1999) et Aycan (2005).

Dans leur étude, Stankiewicz et Moczulska (2012) reprennent les catégories d'implication/ engagement proposées par Meyer, J.P., Smith, A.C. (2000), à savoir l'engagement continu, normatif et affectif. Elles lient ensuite ces types d'implication avec des valeurs proposées par Abbot, White et Charles (2005). Ces catégories d'implications et les éléments auxquels elles sont liées se retrouvent comme suit :

- Engagement continu : Les travailleurs estiment que quitter l'entreprise ne sert pas leur intérêt personnel et leur coûterait plus que n'amènerait d'avantages. Liée à : la prudence, la formalité et l'obéissance.
- Engagement normatif : L'implication dépend de la nécessité d'obéir à des normes sociales. Liée à : l'ouverture, la créativité et le développement personnel.
- Engagement affectif : Les travailleurs sont attachés émotionnellement à l'entreprise et s'identifient comme appartenant à celle-ci. Liée à : La coopération, l'honnêteté, le respect et la justice.

Sur base de ces éléments Stankiewicz et Moczulska (2012) considèrent que les cultures avec des niveaux élevés en féminité, en individualisme et avec une faible distance au pouvoir vont favoriser un engagement de type affectif. Par ailleurs, ces mêmes auteures avancent qu'une culture marquée par une distance au pouvoir et un évitement d'incertitude élevés tendront à privilégier, du fait du nombre important de règles présentes, un engagement normatif.

Sur base de la littérature liée à l'engagement/ l'implication, Stankiewicz et Moczulska (2012) proposent de faire correspondre les éléments identifiés dans les groupes liés au travail, aux relations interpersonnelles et aux facteurs organisationnels avec les dimensions culturelles définies par Hofstede, Hofstede, et Minkov (2010). Ceci amène Stankiewicz et Moczulska (2012) aux postulats présentés dans le tableau ci-dessous.

Figure 8: Les éléments culturels déterminants pour l'engagement/ l'implication des travailleurs selon Stankiewicz et Moczulska (2012)

	Ce qui détermine l'engagement du travailleur	Distance au pouvoir		Individu vs groupe		Evitement d'incertitude		Importance du genre		Relation au temps	
		Haute	Basse	individualisme	collectivisme	Haut	Bas	masculinité	féminité	Court terme	Long terme
Travail	Tâche: • Contenu (défi) • Diversité • Bien définie		X X	X X			 X			X X	
	Condition: • Temps/ espace • Bénéfices • Niveau d'emploi	 X	 X		 X X		X X X				
Relations inter-personnelles	Supérieurs: • Partenaires •"concurrents" • Preneurs de décisions • Collègues	 X	X	 X	 X		 X	 X		 X	 X
	Travailleurs: • Equipe (coopération) • Compétition • Méfiance (étranger)				X X			 X	X	 X	X
	Climat organisationnel/ Atmosphère dans l'équipe			X	X				X		X
	Conflits: • Pouvoir • Règles • Ensemble (compromis)	 X		 X			 X	X	 X		
Organisation	Objectifs: • Enterprises • Travailleurs	 X	X	 X	X			 X			X X
	Qualité de vie (équilibre travail-vie privée)		X			X			X		
	Récompenses: • par position • selon le mérite • selon les besoins • par affiliation au groupe • selon les règles • par reconnaissance	X	X	X	X	X	X		X		
	Promotion			X				X			
	Formations		X	X	X				X		

Source: Stankiewicz et Moczulska (2012)

Du fait du lien de parenté entre les concepts d'engagement/ implication et de fidélisation, ce tableau apparaît comme tout à fait pertinent dans le cadre de cette étude. En revanche, malgré l'apport intéressant qu'il constitue et la pertinence des bases théoriques sur lesquels il se fonde, ce postulat de Stankiewicz et Moczulska (2012) n'a pas été soumis à l'épreuve des faits et ne peut donc être considéré comme empiriquement avéré. Il permet cependant de fournir un apport non négligeable à notre cadre d'étude.

3. Problématique : Les pratiques de gestion des ressources humaines comme cœur du lien entre culture et fidélisation

Nous avons pu constater que plusieurs auteurs s'interrogeaient sur le lien entre la culture et les éléments que nous avons identifiés dans la littérature comme intervenant dans le processus de fidélisation.

Dans cette recherche, du fait des nombreuses interactions que nous avons pu observer dans la théorie entre les concepts d'engagement, implication, loyauté, fidélisation et satisfaction, il convient dans un premier temps de clarifier à nouveau ces éléments. En effet, plusieurs définitions existent et les barrières entre ces concepts demeurent souvent floues. Dans cette étude, nous considérerons la fidélisation au sens de Peretti (2001, 2009) et telle que reprise par Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2009), c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à conserver ses travailleurs et donc à réduire les départs volontaires à l'initiative de ces derniers. Fidélisation et loyauté seront donc synonymes.

Par ailleurs, comme énoncé par Stankiewicz et Moczulska (2012) mais aussi par Petit et Zardet (2017), il est établi que l'engagement constitue le niveau d'implication personnelle du travailleur dans sa tâche, ce qui renvoie au concept de contrat psychologique et au le lien émotionnel entre individu et organisation que cela implique. Nous avons d'ailleurs vu que Peretti (2001) considérait l'engagement comme le moyen de fidéliser les travailleurs. Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2009) ajoutent par ailleurs la satisfaction comme base de l'engagement et de la fidélisation. Comme nous l'apprend la littérature parcourue, ces auteurs voient les pratiques de gestion des ressources humaines comme impactant sur la satisfaction du travailleur, une haute satisfaction entraînant un haut engagement qui, à son tour, mènera vers une plus grande fidélisation. Selon Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2009), la satisfaction consiste donc en un concept distinct de l'engagement et de la fidélisation mais va agir comme un intermédiaire entre les pratiques GRH et ces deux derniers (voir Figure 2). Nous avons aussi vu que ces auteurs observent que, bien que toutes les pratiques GRH identifiées influencent la satisfaction qui impacte à son tour engagement et fidélisation, un effet direct sur ces deux derniers se retrouve également pour certaines pratiques.

Pour rappel, nous avons identifié la fidélisation comme impactée par les pratiques GRH concernant principalement l'intervention et proximité du manager, la tendance à impliquer les

travailleurs dans les processus de décision, l'investissement dans les travailleurs via par exemple une politique de formation ou de promotions, la possibilité de conciliation entre vie professionnelle et vie privée ou encore l'équité dans l'attribution des salaires, des récompenses ou dans les évaluations.

D'autre part, nous avons établi qu'il existait deux champs d'études généraux concernant la culture, à savoir l'étude de cette dernière au niveau national ou organisationnel. Dans cette recherche, nous nous attarderons sur la culture nationale.

Sur base de la littérature liée à la culture, on peut regrouper les pratiques GRH suivantes comme impactées par celle-ci (avec la nuance que certains liens apparaissent évidement comme plus forts ou plus faibles) :

- Les pratiques liées au recrutement et à la sélection,
- Les pratiques touchant à la rémunération, aux récompenses et à la répartition des bénéfices de l'entreprise (lien fort),
- Les pratiques d'évaluation des performances (lien fort),
- Les pratiques liées à la formation,
- Les pratiques en lien avec la description de fonction,
- Les pratiques relatives à la planification des ressources humaines et la gestion de carrière (lien fort).

Dès lors, les pratiques GRH émergent comme un élément central entre culture et fidélisation. En effet, si celles-ci sont impactées par les différentes dimensions socio-culturelles, elles disposent également d'un rôle décisif dans le processus de fidélisation. Il convient donc de considérer que les pratiques GRH jouent le rôle d'intermédiaire dans le processus liant culture et fidélisation. L'objectif de cette recherche sera de davantage comprendre ce processus en se basant sur la comparaison de deux pays européens : la Belgique et le Royaume-Uni. Nous verrons en effet que, malgré leur proximité, plusieurs différences émergent dans les cultures nationales respectives de ces deux pays. De ce fait, on peut s'attendre à ce que les politiques de fidélisation s'y appliquent de manière différente.

Avec d'une part les pratiques GRH groupées selon une logique culturelle et d'autre part ces mêmes pratiques assemblées en fonction de leur impact sur la fidélisation, il apparaît nécessaire de recomposer des nouveaux groupes au regard de ces deux concepts. Dès lors, cette recherche

propose dans un premier temps de regrouper les pratiques GRH intervenant dans le processus de fidélisation sur base de la culture dans des nouvelles catégories, principalement inspirées des travaux de Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2009) pour la fidélisation, Aycan (2005) et Reiche, Quintanilla et Lee (2012) pour la culture et Stankiewicz, et Moczulska (2012) pour le lien entre ces deux concepts. Ceci nous permet d'obtenir les groupes de pratiques GRH suivants :

- La gestion de la rémunération et des récompenses,
- Le leadership et l'appel à la participation,
- La sélection et l'intégration du travailleur,
- La formation et le développement personnel dans une logique de carrière,
- L'évaluation de la performance et la détermination d'objectifs,
- La conciliation travail – vie personnelle.

Un point nécessite cependant d'être soulevé quant à la littérature concernant la fidélisation. En effet, nous avons vu avec Stankiewicz, et Moczulska (2012) que l'engagement menant à celle-ci se développait différemment d'une culture à l'autre. Or, la fidélisation et l'engagement sont des concepts majoritairement investis par la littérature occidentale où les cultures tendent à être davantage individualistes. Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2009), en particulier, présentent leurs résultats sur base d'un échantillon principalement Québécois, culture où on retrouve une distance au pouvoir moyenne, un individualisme haut, une tendance au féminisme, un évitement d'incertitude assez élevé, une basse orientation au long terme (niveau Canada total) et une indulgence élevée (niveau Canada total) (Hofstede, Hofstede et Minkov, 2010). Dès lors, on peut s'attendre à ce que les pratiques GRH relevées par ces auteurs comme « gagnantes » le soient davantage dans des cultures similaires.

Tout en considérant ces limites, force est de constater que l'engagement et la fidélisation touchent néanmoins toutes les cultures. Par ailleurs, nous verrons que les sociétés belges et britanniques sont toutes les deux marquées par un haut niveau d'individualisme, ce qui rend la littérature parcourue sur la fidélisation pertinente pour leur compréhension. Dans la suite de ce chapitre, il convient d'expliciter le rôle que la culture va jouer via chaque groupe de pratiques GRH identifiées comme intervenant dans le processus de fidélisation.

3.1. La gestion de la rémunération et des récompenses

Il s'agit des pratiques liées à la bonne répartition du niveau salarial et du réalisme de celui-ci au regard du marché. Ce groupe englobe également les avantages sociaux qui apparaissent dans la littérature liée à la culture comme forme de récompense. Stankiewicz, et Moczulska (2012) avancent que le type de récompense et la manière de percevoir une « bonne » répartition va varier selon la culture. La différence portant sur la nature de la récompense est également soutenue par Aycan (2005). Pour Stankiewicz, et Moczulska (2012), chaque catégorie et niveau dimensionnel de culture va préférer certaines pratiques spécifiques afin d'influencer de manière différenciée l'engagement des travailleurs. Par exemple, selon ces auteures, la récompense basée sur le mérite sera préférée par les cultures avec un bas niveau de distance au pouvoir et un individualisme élevé. Nous avons par ailleurs vu avec Reiche, Quintanilla et Lee (2012) que le lien entre ces pratiques et la culture était relativement fort. Par ailleurs, Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2009) observent que la gestion de la rémunération a un effet direct à la fois sur la satisfaction au travail, l'engagement et la fidélisation.

Concernant ces pratiques GRH liées à la gestion de la rémunération et des récompenses, on retrouve dans la littérature une convergence sur l'importance de l'attribution des salaires sur base de critères objectifs et équitables dans les cultures avec bas niveaux d'évitement d'incertitude, de distance au pouvoir et haut niveau d'individualisme. De plus, dans ces mêmes cultures, on observe la performance comme indicateur du niveau salarial (Schuler et Rogovsky, 1998). Un souci d'objectivisation du salaire du travailleur selon ses performances apparaît donc nécessaire si on veut augmenter l'engagement de ce dernier. Comme nous avons pu le voir précédemment, Stankiewicz, et Moczulska (2012) rejoignent également ce point en avançant qu'on attribue davantage les récompenses sur base du mérite dans les cultures à faible distance au pouvoir et individualistes.

Comme observé chez Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2009), il apparaît important pour les travailleurs que les pratiques liées à la gestion de la rémunération et des récompenses dépendent de leurs performances afin de préserver une certaine équité. Comme déjà précisé, la majorité des répondants de Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2009) sont de culture québécoise où la distance au pouvoir est moyenne et l'individualisme haut. Dès lors, ce point rejoint Stankiewicz, et Moczulska (2012) concernant la préférence des cultures individualistes pour les récompenses basées sur le mérite.

Par ailleurs, nous avons pu constater l'impact de hauts niveaux de distance au pouvoir et d'évitement d'incertitude sur des meilleures rémunérations et attributions de récompenses pour les séniors, ce qui induit un manque d'équité entre les travailleurs. Il n'y pas de lien entre la performance du travailleur et sa rémunération dans ce type de culture. Dans une culture avec un haut niveau d'évitement d'incertitude, les systèmes de récompense sont, selon Aycan (2005) ainsi que Reiche, Quintanilla et Lee (2012), basés sur l'ancienneté car celle-ci prédit avec beaucoup plus d'exactitude la performance des travailleurs. Pour Stankiewicz, et Moczulska (2012), un haut niveau d'incertitude va plutôt entraîner la récompense sur base de règles. Ces deux points de vue ne sont pas nécessairement opposés et peuvent se compléter. Cela étant, si on considère la littérature sur la fidélisation et notamment l'étude de Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2009), on peut prédire qu'une attribution inéquitable de récompenses dans une société individualiste tend à avoir un mauvais impact sur la satisfaction des travailleurs. Ceci risque d'être d'autant plus critique dans une société avec une distance importante au pouvoir où nous relevons que des inégalités apparaissent dans la répartition des rémunérations (inégalités qui sont d'ailleurs le fondement même d'un niveau élevé de distance au pouvoir selon la définition de Hofstede). Par ailleurs, pour Stankiewicz, et Moczulska (2012), dans une société à bas niveau d'incertitude, l'engagement des travailleurs va être motivé par des marques de reconnaissance.

Les avantages sociaux apparaissent pour leur part, comme déjà énoncé dans la revue de littérature, chez Aycan (2005) et Schuler et Rogovsky (1998) comme pratiques présentes dans les cultures avec hauts niveaux de collectivisme et féminisme afin de récompenser les travailleurs. Cela étant, ce statut de récompense pour les avantages sociaux ne les rend pas disponibles selon les mêmes critères d'une société à l'autre. En effet, pour Stankiewicz, et Moczulska (2012), une société à haut niveau de féminisme va accorder les récompenses sur base des besoins alors que c'est l'affiliation au groupe qui va déterminer l'accès à la récompense dans une société collectiviste.

3.2. Le leadership et l'appel à la participation

Nous avons pu constater dans la littérature concernant la fidélisation que ces deux éléments apparaissaient essentiels pour la construction du sentiment de loyauté. On y retrouve tout d'abord une convergence concernant l'importance du type de leadership et de la proximité du

supérieur. En effet, les auteurs parcourus soulignent qu'il est essentiel que les travailleurs à fidéliser se sentent soutenus et reconnus par un supérieur direct proche et disponible. Le groupe de pratiques liées au leadership, telle que catégorisées par Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2009), semble pertinent afin d'aborder ce lien avec la culture car il inclut à la fois les pratiques liées au mode de communication et au support de la part du supérieur. Il convient également de souligner l'importance de la proximité, sous-entendue par Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2009) mais mise en avant par Giraud, Roger et Thomines (2012), Chaminade (2003), Pascal (2014) et Petit et Zardet (2017).

Par ailleurs, le sentiment de participation du travailleur apparaît comme, selon Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2009), la possibilité pour celui-ci d'être consulté et de prendre des décisions relatives à sa tâche. Or, comme nous avons pu le constater chez Petit et Zardet (2017), un manque de proximité du supérieur va nécessairement impacter négativement sur le sentiment de participation du travailleur.

De plus, sous l'angle de la littérature liée à la culture, il semble opportun de tracer un parallèle entre la dimension de distance au pouvoir et l'ensemble leadership – participation. En effet, comme nous avons pu observer dans le modèle de Hofstede (1980), une société avec une distance au pouvoir faible va fortement favoriser les structures d'entreprise horizontales et donc une proximité plus importante entre les travailleurs et leurs supérieurs. De plus, selon le même auteur, ces sociétés vont témoigner d'une plus grande participation de chaque travailleur car chacun s'attend à être consulté. Ce point est également repris par Aycan, Kanungo et Sinha (1999) qui observent que les sociétés avec haut niveau de distance au pouvoir témoignent d'un bas niveau de recherche de proactivité, c'est-à-dire avec une faible propension à la recherche de participation de la part des travailleurs. De plus, Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2009) constatent que les éléments liés à leur groupe de pratiques comme s'attribuant au leadership et celles s'attribuant à la participation influencent de manière similaire le sentiment de satisfaction au travail. Ceci nous permet donc d'inclure la participation dans le même groupe que les pratiques liées au leadership. Dans ce groupe, il s'agit donc de s'intéresser aux processus de fidélisation liés à :

1) La proximité du supérieur, impactant sur sa disponibilité, sa propension à l'écoute, à la reconnaissance des capacités de chacun et au soutien mais aussi à sa manière de communiquer et de déterminer des objectifs.

2) L'incitation à la participation des subordonnés, à les consulter et les lier aux processus décisionnels, à développer des pratiques de feedback.

Ce groupe de pratiques inclut donc les méthodes de management, ce qui le connecte également, comme nous allons le voir, à d'autres pratiques plus spécifiques. En effet, les pratiques de management occupant un rôle central dans l'entreprise, il est difficile de les dissocier des éléments particuliers dans lesquels elles impactent. Nous verrons par exemple que le leadership et l'appel à la participation opèrent au niveau de l'évaluation des performances et de la formation et le développement personnel. Ce n'est pas un hasard que les auteurs parcourus s'accordent pour considérer que la proximité du manager constitue l'élément le plus important dans la création de fidélisation.

Il apparaît évident de lier ce groupe de pratiques avec la dimension de distance au pouvoir de Hofstede (1980) qui, par définition, détermine la proximité du management. Stankiewicz, et Moczulska (2012) décrivent en ce sens les supérieurs dans les cultures avec haut niveau de distance au pouvoir comme des décideurs alors que des sociétés avec un bas degré de cette dimension les considéreront comme des partenaires. Pour ces mêmes auteures, les supérieurs sont également considérés comme des décideurs dans les cultures collectivistes et avec fort niveau d'incertitude.

Concernant le recours à la participation des travailleurs, on constate chez Reiche, Quintanilla et Lee (2012) et chez Aycan (2005) que cet élément apparait dans plusieurs pratiques GRH lors ce que le niveau de distance au pouvoir est bas. On y retrouve par exemple des pratiques de feedback et de consultation beaucoup plus présentes. A l'inverse, le haut niveau de distance au pouvoir entraîne, aux côtés du collectivisme et du haut niveau de contexte, un faible voire aucun appel à la participation travailleurs. Aycan, Kanungo et Sinha (1999) relèvent d'ailleurs le haut niveau de distance au pouvoir comme entraînant le sentiment d'un lieu de contrôle externe pour les travailleurs, soit, comme nous avons pu le voir, une absence de vue et de contrôle pour ces derniers sur les résultats de leurs actions et donc le risque de désintérêt menant vraisemblablement à une baisse de loyauté (du moins dans une société individualiste), avec les effets indésirables que nous avons pu constater chez Petit et Zardet (2017) (absentéisme élevé, sentiment de résignation,…).

3.3. La sélection et l'intégration du travailleur

Ce groupe reprend les pratiques GRH liées à l'intégration du travailleur dans l'entreprise et sa capacité à pouvoir remplir les tâches qui lui sont attribuées. Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2009) relèvent ces pratiques comme influençant engagement et satisfaction. Dans la littérature concernant la culture, nous avons pu constater que Aycan (2005) relevait une intégration plus difficile pour les nouveaux travailleurs dans une culture collectiviste car le tissu social de chaque groupe y était fortement établi. Cela étant, cette information n'apparaît que peu pertinente pour notre recherche du fait du haut niveau d'individualisme en Belgique et au Royaume-Uni.

En revanche, il apparaît dans la littérature que des cultures avec un niveau élevé d'évitement d'incertitude vont mettre en place des méthodes de recrutement relatives aux compétences et connaissances pré requises pour la fonction à remplir. Celles-ci vont être élaborées de manière la plus objective et complète possible afin de couvrir un panel large de caractéristiques relatives à la fonction recherchée (Reiche, Quintanilla et Lee, 2012). Ceci passe également par la description de fonction qui, selon Aycan (2005), sera davantage précise dans les cultures avec haut niveau d'évitement incertitude. Ceci rejoint également le point de vue de Stankiewicz, et Moczulska (2012) concernant la nécessité d'une présence de tâches bien définies dans les cultures à haut niveau d'incertitude. De plus, nous avons pu constater que Aycan (2005) relevait également l'orientation sur le long terme comme facteur déterminant l'appel à la participation des travailleurs pour l'élaboration de futures descriptions de fonctions. Dès lors, on peut s'attendre à ce que la présence de ces dimensions entraîne une meilleure efficacité dans la recherche de correspondance entre travailleur et poste à pourvoir et prédise par conséquent, au sens de Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2009), des scores plus élevés en termes de satisfaction et d'engagement chez les salariés.

Par ailleurs, on retrouve dans la littérature une plus grande consultation des travailleurs dans l'élaboration des critères de sélection dans les cultures à bas niveau de distance au pouvoir. Du fait de son aspect managérial, cette pratique s'intègre donc à la fois dans le groupe lié à sélection et l'intégration du travailleur et celui concernant le leadership et l'appel à la participation.

3.4. La formation et le développement personnel dans une logique de carrière

Ce groupe de pratiques englobe la formation et les promotions des travailleurs au cours de leur carrière. Nous avons vu que ces pratiques apparaissaient comme liées à la satisfaction au travail, à l'engagement envers l'organisation mais aussi à la fidélisation selon certains auteurs. Selon Reiche, Quintanilla et Lee (2012), il y a un impact de la culture sur ces pratiques GRH mais ce dernier n'est pas le plus important. Il convient néanmoins de la considérer dans le contexte du lien avec la fidélisation. Pour Stankiewicz, et Moczulska (2012), on va retrouver les pratiques de promotion comme menant à l'engagement dans les sociétés individualistes et masculines tandis que les formations impacteraient davantage dans les cultures à bas niveau de distance au pouvoir, à la fois collectivistes et individualistes et à haut degré de féminité.

Stankiewicz, et Moczulska (2012) avancent également l'impact d'une haute orientation à long terme sur la définition d'objectifs touchant à la fois les entreprises et les travailleurs dans le temps, ce qui constitue donc aussi une pratique liée à l'évaluation des performance et la détermination des objectifs. La fidélisation consistant par définition en la capacité d'une entreprise à conserver ses travailleurs, il semble en effet opportun de considérer cette pratique dans le temps.

Chez Aycan (2005) et Aycan, Kanungo et Sinha (1999), nous avons par ailleurs pu observer que la planification RH et la gestion de carrière apparaissaient fort présentes dans les cultures orientées sur le long terme, avec bas niveau de masculinité et de distance au pouvoir. Ceci veut dire que de telles cultures vont considérer chaque travailleur et poste à pourvoir dans une logique de long terme, ceci incluant donc les pratiques de formation et de promotion. Le but sera d'élaborer des plans de carrière en concordance avec les travailleurs afin d'établir une collaboration sur le long terme tout en définissant les futurs besoins sur base d'éléments objectifs. Cet aspect participatif se retrouve à nouveau également lié aux pratiques de leadership et d'appel à la participation.

A l'inverse, nous avons vu que les cultures à forte distance au pouvoir et à faible orientation sur le long terme privilégient de plans de carrières éparses et très flexibles ou n'existant tout simplement pas (Aycan, 2005).

Par ailleurs, on constate dans la littérature concernant la culture qu'il va y avoir un lien, dans les sociétés à faible niveau de distance au pouvoir, entre l'évaluation des performances et l'attribution des formations (Aycan, 2005). Cette pratique d'attribuer les formations selon les performances relève donc également du groupe concernant l'évaluation de la performance et la détermination d'objectifs. Dans les mêmes cultures, on va également retrouver les besoins en termes de formations comme définis avec les travailleurs concernés, ce qui constitue aussi une pratique liée au type de management. A l'inverse, nous avons vu que les formations étaient attribuées sur base de favoritisme, d'éléments subjectifs et qu'il n'y avait aucun à appel à la participation auprès des travailleurs dans les cultures collectivistes et avec haut niveau de distance au pouvoir.

3.5. L'évaluation de la performance et la détermination d'objectifs

Il s'agit de la propension de l'entreprise à s'informer de la performance du travailleur face à ses objectifs, à reconnaître le travail bien fait par celui-ci, son point de vue, ses forces et ses faiblesses. Nous avons vu que ce groupe de pratiques impactait sur la satisfaction au travail et l'engagement (Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond, 2009) mais également que l'évaluation se basait sur des critères très différents d'une culture à l'autre (Aycan, 2005). Ce dernier point est également rejoint par Reiche, Quintanilla et Lee (2012) qui caractérisent le lien entre culture et pratiques d'évaluation des performances comme fort.

On retrouve dans la littérature un impact d'un bas niveau de distance au pouvoir sur la présence en entreprise d'évaluations fréquentes et sur base de critères objectifs. En effet, la proximité du manager facilite des évaluations plus fréquentes bien que pas nécessairement formelles. A l'inverse, des cultures avec un niveau important de distance au pouvoir et de collectivisme témoignent, comme déjà précisé, d'une certaine subjectivité du supérieur quant à l'évaluation des subordonnés et les évaluations vont y être beaucoup moins présentes. A nouveau, cette pratique peut également être considérée comme liée au type de leadership.

Un autre élément à retrouver dans ces pratiques est la propension de demande de feedback et la manière donc cette dernière est faite. En effet, nous avons vu que les sociétés avec niveaux élevés de distance au pouvoir et de collectivisme préféraient éviter les demandes de feedback. A l'inverse, nous constatons que le feedback direct et sur base de critères objectifs est privilégié dans les cultures avec faible niveau de distance au pouvoir, ce qui constitue un appel à la

participation des travailleurs et une reconnaissance sur base d'éléments objectivement définis. Ces deux éléments constituent des moyens de fidélisation et font à nouveau apparaître la distance au pouvoir comme élément clé.

3.6. La conciliation travail – vie personnelle

Nous avons vu que ce critère influençait la satisfaction et l'engagement des travailleurs (Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond, 2009; Stankiewicz, et Moczulska, 2012). Selon Stankiewicz, et Moczulska (2012), l'équilibre travail - vie privée constitue un critère culturel impactant sur l'engagement des travailleurs dans les cultures avec faible niveaux de distance au pouvoir, d'évitement d'incertitude et haut score en féminité. Pour Hofstede, Hofstede, et Minkov (2010), une société marquée par une orientation au long terme importante va également accorder moins d'importance aux loisirs.

D'une manière générale, on retrouve peu d'éléments concernant ce groupe dans la littérature relative à la culture. En revanche, il convient d'aborder dans ce contexte la dernière dimension de Hofstede, à savoir la dimension d'indulgence qui a été introduite en 2010. En effet, cette dimension n'a été relevée que plus récemment et est liée par définition au niveau de bonheur des individus d'une culture donnée. Or, le fait que le bonheur demeure un élément interprété différemment d'une société à l'autre entraîne un risque d'ambiguïté dans la mesure de cette variable, ce qui explique notamment pourquoi elle reste encore peu reprise dans la littérature concernant l'impact culturel sur les pratiques GRH (Maclachlan, 2013). Néanmoins, malgré sa faible apparition dans la littérature touchant aux pratiques GRH, cette dimension est constituée par définition d'éléments semblant susceptibles d'influencer le sentiment de fidélisation. En effet, selon Hofstede, Hofstede, et Minkov (2010), l'enjeu de cette dimension constitue la possibilité, pour des individus appartenant à une culture donnée, d'accéder facilement ou non, selon les normes sociales présentes, à des éléments leur procurant du bonheur, de la satisfaction personnelle. Par définition, une société indulgente se voit accorder de l'importance aux loisirs et à la vie privée. Dès lors, il convient de déduire qu'un niveau élevé d'indulgence devrait nécessairement mener à une meilleure conciliation entre travail et vie privée via des pratiques telles que la flexibilité d'emploi ou le télétravail par exemple.

4. Cadre d'analyse

4.1. La Belgique et le Royaume-Uni sous un point de vue culturel

Afin d'aborder le rôle de la culture dans le processus de création de fidélisation via les pratiques GRH, il semble tout d'abord nécessaire de comprendre les contextes socio-culturels à l'œuvre en Belgique et au Royaume-Uni.

Dans le chapitre précédent, nous avons pu parcourir le lien entre la culture et la fidélisation sous l'angle de différents groupes de pratiques GRH. Il apparait effectivement que les pratiques de GRH menant à la fidélisation doivent tenir compte de la culture nationale dans laquelle elles s'insèrent. En effet, sur base des éléments parcourus, il parait concevable que celles-ci ne soient pas considérées et par conséquent mises en œuvre de la même façon selon le contexte socio-culturel où elles s'appliquent.

4.1.1. L'individualisme, un élément-clé

Hofstede (2011) relève que les sociétés occidentales sont majoritairement individualistes et c'est notamment le cas de la Belgique et du Royaume-Uni. Sur le site *Hofstede Insights*, on constate que la Belgique atteint un score en individualisme de 75 alors que le Royaume-Uni est à 89, ce dernier répondant avec un des scores les plus importants au monde. Par ailleurs, Hofstede, Hofstede, et Minkov (2010) relèvent un score relativement proche en Wallonie et en Flandre pour la Belgique.

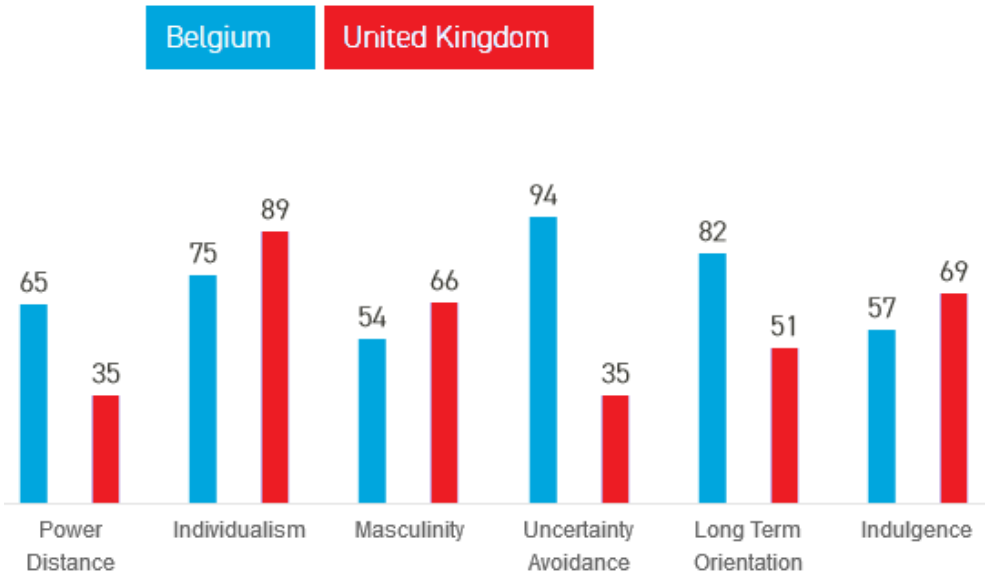
Il est important de repréciser que la littérature abordant la fidélisation provient essentiellement de cultures occidentales, dès lors majoritairement individualistes et nous constatons que c'est également le cas dans les pays étudiés. Par conséquent, nous considérerons cette recherche comme limitée à des sociétés individualistes. La notion de fidélisation s'applique probablement aussi dans les cultures collectivistes mais par des moyens qui risquent de différer de ceux relevés par les auteurs que nous avons parcourus. L'individualisme apparaît donc comme point indispensable à cette recherche afin de poser la comparaison.

Comme nous avons pu l'établir précédemment, l'individualisme impacte sur le besoin du travailleur de se sentir valorisé individuellement dans son travail afin d'être fidélisé. Sur base

de la théorie, on peut s'attendre à ce que des sociétés individualistes possèdent un bas niveau de distance au pouvoir et qu'elles favorisent les pratiques de proximité managériale, participation, une meilleure considération individuelle de chaque travailleur, de ses performances et de ses besoins. Nous allons voir si cela est effectivement le cas.

Afin de visualiser les différences entre les deux cultures abordées, voici un schéma proposé par le site *Hofstede Insight* permettant de comparer les deux pays.

Figure 9: Hofstede's cultural dimensions - Belgium vs UK



Source : Hofstede Insights

4.1.2. La distance au pouvoir

Concernant la dimension de distance au pouvoir telle que proposée par Hofstede (2011), on retrouve un écart important entre la Belgique et le Royaume-Uni. En effet, selon le site *Hofstede Insights*, la Belgique obtient un score de 65 tandis que le R.U. atteint à peine 35. En ce qui concerne les communautés linguistiques dans la Belgique même, les Wallons obtiennent un score légèrement plus élevé que les Flamands mais la différence est relativement faible (Hofstede, Hofstede, et Minkov, 2010). Dès lors, il convient de s'attendre à ce que la Belgique apparaisse comme une société où les inégalités sont significativement plus marquées dans la distribution du pouvoir et que les structures hiérarchiques soient construites beaucoup plus verticalement qu'au Royaume-Uni. Sur base de la théorie, on peut également postuler le fait que la société belge encourage moins la proximité entre le management et les subordonnés et

que les évaluations, la distribution de la rémunération, des bénéfices et récompenses soient empreintes d'une certaine inégalité et subjectivité. De plus, nous avons vu que une distance au pouvoir élevée entrainait un sentiment de contrôle externe et d'un appel à moins de participation, ce qui poussait les travailleurs à se sentir moins concernés par leur fonction car n'ayant peu voire pas d'impact sur les résultats de leurs actions. Par ailleurs, pour Stankiewicz, et Moczulska (2012), les sociétés avec une distance au pouvoir élevée semblent accorder moins d'importance aux formations et à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Selon Aycan (2005), les formations sont par ailleurs bien présentes dans ce type de société mais attribuées préférentiellement à certains travailleurs.

Nous avons pu voir dans le chapitre concernant la littérature liant fidélisation et culture que la Belgique constituait un cas particulier de rapport entre hauts niveaux de distance au pouvoir et d'individualisme. Hofstede, Hofstede, et Minkov (2010) observent que, dans ce type de société, chaque travailleur s'attend à se sentir individuellement valorisé mais dans un contexte d'inégalité. Selon ces mêmes auteurs, la forme des liens hiérarchiques présents dans cette combinaison peu courante sont principalement déterminés pas la tradition et non pas à l'appartenance à un groupe comme c'est le cas dans les cultures collectivistes. Sous l'angle du concept de contrat psychologique proposé par Thomas et all (2010), il convient de s'attendre à ce que les contrats de type exploitant soient davantage présents en Belgique. Etant donné que la distance au pouvoir élevée ou faible n'est pas un élément commun à l'ensemble des recherches sur la fidélisation mais qu'elle semble en revanche entrainer des éléments perçus négativement dans les cultures individualistes (d'où proviennent les études en question), on peut s'attendre à des effets négatifs sur les pratiques GRH menant à la fidélisation dans la société belge. Ces effets pourraient par exemple s'attribuer à des demandes de feedback moins fréquentes, un sentiment de justice plus faible ou encore un moindre support du manager au quotidien. Il s'agit donc de comprendre comment le marché de travail belge parvient à concilier cette combinaison entre individualisme et distance au pouvoir élevée.

Le Royaume Uni, quant à lui, répond avec un score bas dans cette dimension, ce qui prédit des structures hiérarchiques plus plates, où les subordonnés et managers s'attendent à se côtoyer plus régulièrement et bénéficier donc d'un contact de proximité. Dans la société britannique et sur base des interactions identifiées, on peut également postuler l'importance de l'existence d'une plus grande participation de la part du travailleur et d'un sentiment plus important pour ce dernier d'un contrôle interne. Par ailleurs, sur base de cette dimension, il convient également

de s'attendre à ce que les britanniques espèrent une plus grande égalité que leurs homologues belges dans la mesure de performance, dans la distribution de pouvoir et des rémunérations mais aussi des récompenses et des bénéfices envers leurs travailleurs. Enfin, il est envisageable de retrouver une plus grande propension à l'investissement des Britanniques dans leurs travailleurs via une politique de formation.

4.1.3. La masculinité/ féminité

Globalement, on retrouve un score relativement moyen pour la dimension de masculinité en Belgique, mais celui-ci constitue la seule dimension où la différence Wallonie-Flandre est réellement marquée. En effet, pour Hofstede, Hofstede, et Minkov (2010), on observe un score de 60 en masculinité en Wallonie alors que la Flandre tend plutôt au féminisme avec un score de 43. Le Royaume-Uni, par ailleurs, affiche chez Hofstede, Hofstede, et Minkov (2010), un score de 66. Dès lors, il semble que la société belge privilégie légèrement plus, sur base de ce critère, l'accès à des formations comme source de fidélisation (Stankiewicz, et Moczulska, 2012). Néanmoins, sur base des recherches de Aycan (2005), du fait du haut niveau de distance au pouvoir en Belgique et donc de la plus faible proximité entre subordonnés et managers, on peut s'attendre à ce que la répartition des formations soit davantage inégale pour les travailleurs belges que britanniques. Il convient donc d'envisager que les Belges seraient davantage insatisfaits de leur accès aux formations que leurs voisins d'outre-manche.

Cela étant, il semble possible de prévoir que la répartition des fonctions et salaires selon le genre soit légèrement plus équitable en Belgique, particulièrement en Flandre.

4.1.4. L'orientation à long terme

Concernant cette dimension, Hofstede, Hofstede, et Minkov (2010) relèvent un score de 82 en Belgique avec, en comparaison, 51 au Royaume-Uni. Sur base de ces différences, on peut s'attendre à ce que les entreprises belges accordent une importance bien plus élevée aux politiques de gestion de carrière et à un investissement dans le temps envers leurs travailleurs. Sur base des scores respectifs, il convient également de prédire que les Belges resteront plus longtemps dans leur fonction que les Britanniques.

Nous avons constaté que Hofstede, Hofstede, et Minkov (2010) considéraient que les cultures où distance au pouvoir élevée et individualisme coexistaient apparaissaient davantage marquées par de rapports hiérarchiques liés à la tradition. Par définition, c'est également le cas des cultures à haut niveau d'orientation à long terme (Hofstede, 2011). On retrouve donc la Belgique dans cette catégorie, ce qui confirme la présence d'une relation entre subordonnés et supérieurs davantage traditionnelle et formalisée qu'au Royaume-Uni, ce qui semble à nouveau prédire une moindre proximité entre supérieurs et subordonnés.

Par ailleurs, nous avons également vu chez Hofstede, Hofstede, et Minkov (2010) que la conciliation vie professionnelle –vie privée se retrouvait considérée comme moins importante dans les sociétés à haute orientation au long terme. On peut donc s'attendre à retrouver, sur base de ce critère, davantage de considération pour cet équilibre chez les Britanniques que chez les Belges.

4.1.5. L'évitement d'incertitude

Concernant l'évitement d'incertitude, on retrouve une grande différence entre le Royaume-Uni et la Belgique. En effet, on observe dans les résultats publiés sur le site *Hofsede Insights* un niveau d'évitement d'incertitude de 35 au Royaume –Uni contre un score de 94 en Belgique, soit un des plus importants au monde. Hofstede, Hofstede, et Minkov (2010) nous informent par ailleurs de la très faible différence entre Wallonie et Flandre.

Dès lors, sur base de la littérature parcourue précédemment, la moindre importance accordée par les Belges à leur conciliation vie professionnelle-vie privée semble à nouveau se préciser. Par ailleurs, nous avons vu que un niveau élevé d'évitement d'incertitude menait à une formalisation bien plus importante, ce qui cadre avec la forme traditionnelle des liens hiérarchiques identifiée par Hofstede, Hofstede, et Minkov (2010) pour la Belgique. A l'inverse, on retrouve chez les Britanniques un évitement d'incertitude très bas, semblant prédire une attitude davantage décontractée, notamment dans les rapports hiérarchiques, ce qui cadre avec la proximité de ceux-ci prédite par la basse distance au pouvoir en Grande-Bretagne.

On peut également s'attendre à ce que les Belges tendent à préférer des évaluations très complètes aux Britanniques, ce qui correspond également aux scores respectifs de ces deux sociétés dans l'orientation à long terme. Cet aspect pourrait amener à la considération de la

Belgique comme une société recherchant l'équité sur base de ce critère, voire même à une certaine forme de participation. Nous avons vu que la littérature comportait des points de questionnement à ce sujet, en particulier concernant l'attribution des récompenses basée sur des règles, peu importe si celles-ci rendent la distribution inégale.

Dans une société avec un niveau important d'évitement d'incertitude, comme c'est le cas en Belgique, on peut donc s'attendre à ce que ne soit pas tant l'équité ou la participation qui soit privilégiées du moment que les règles se retrouvent formalisées et respectées. On peut cependant poser la question de la combinaison entre haut évitement d'incertitude, distance au pouvoir élevée et individualisme, qui pourrait prédire une recherche d'égalité et/ ou de participation sous forme de règles formalisées. Compte tenu de la nécessité établie pour les entreprises belges à mettre en place des pratiques GRH de fidélisation dans leur contexte socio-culturel, on peut logiquement se demander si la formalisation de règles précises ne permettrait pas de résoudre, du moins partiellement, la question de la tension entre la distance hiérarchique importante et le besoin des Belges d'être valorisés individuellement.

4.1.6. L'indulgence

Selon l'outil de comparaison du site *Hofstede Insight*, on va retrouver une tendance à l'indulgence à la fois au Royaume-Uni et en Belgique. Cela étant, cette tendance est plus marquée chez les Britanniques avec un score de 69. Les Belges répondent de leur côté avec le score de 57. Il convient donc de considérer que les Britanniques accordent davantage d'importance aux loisirs et à leur satisfaction personnelle. Dès lors, on peut à nouveau s'attendre à ce que la conciliation vie professionnelle-vie privée soit interprétée comme plus importante au Royaume-Uni qu'en Belgique. Ceci rejoint donc ce qui a été relevé dans les précédentes dimensions d'orientation à long terme et d'évitement d'incertitude.

4.2. Création d'hypothèses

Nous avons pu établir que la fidélisation consistait un enjeu important mais il convient de comprendre comment celle-ci peut avoir lieu dans les deux pays abordés par cette recherche. L'objectif de cette étude réside en la compréhension de la manière dont les pratiques GRH menant à la fidélisation vont être abordées en Grande-Bretagne et en Belgique. Les différences

sous l'angle des dimensions culturelles de Hofstede ont été présentées et, dès lors, il apparait nécessaire de confronter ces dernières à des observations relevant des marchés de travail respectifs.

Afin d'aborder la forme des pratiques GRH mises en place dans les modèles socio-culturels britannique et belge, nous proposons d'identifier des éléments considérés comme des vecteurs de fidélisation et de les confronter à des observations de terrain de manière à expliciter le processus liant culture et fidélisation dans ces deux pays.

Les vecteurs de fidélisation que nous considérerons comme liés à la culture sont les suivants :

- La proximité du manager et la participation: la distance subjective entre le travailleur et son supérieur et le degré de consultation des travailleurs, leur possibilité d'impact dans leur travail.
- L'équité: la mesure selon laquelle des éléments tels que l'évaluation des performances, la détermination d'objectifs, l'attribution des rémunérations, des formations des promotions ou des récompenses vont être mis en place/ mesurés selon des critères objectifs, avec le sentiment de justice et de reconnaissance en découlant chez le travailleur.
- L'investissement dans le travailleur : la propension de l'entreprise à favoriser des formations, augmentations salariales et/ ou l'inclusion de leurs travailleurs dans un plan de carrière.
- La conciliation travail – vie privée : du fait de son indépendance des autres éléments, ce groupe de pratiques sera appréhendé en tant que tel.

Par ailleurs, il convient de rappeler que notre recherche s'établit dans un contexte culturel d'individualisme, du fait de la provenance majoritairement occidentale de la littérature concernant la fidélisation. Dès lors, nous proposerons les hypothèses suivantes quant aux pratiques GRH menant à la fidélisation:

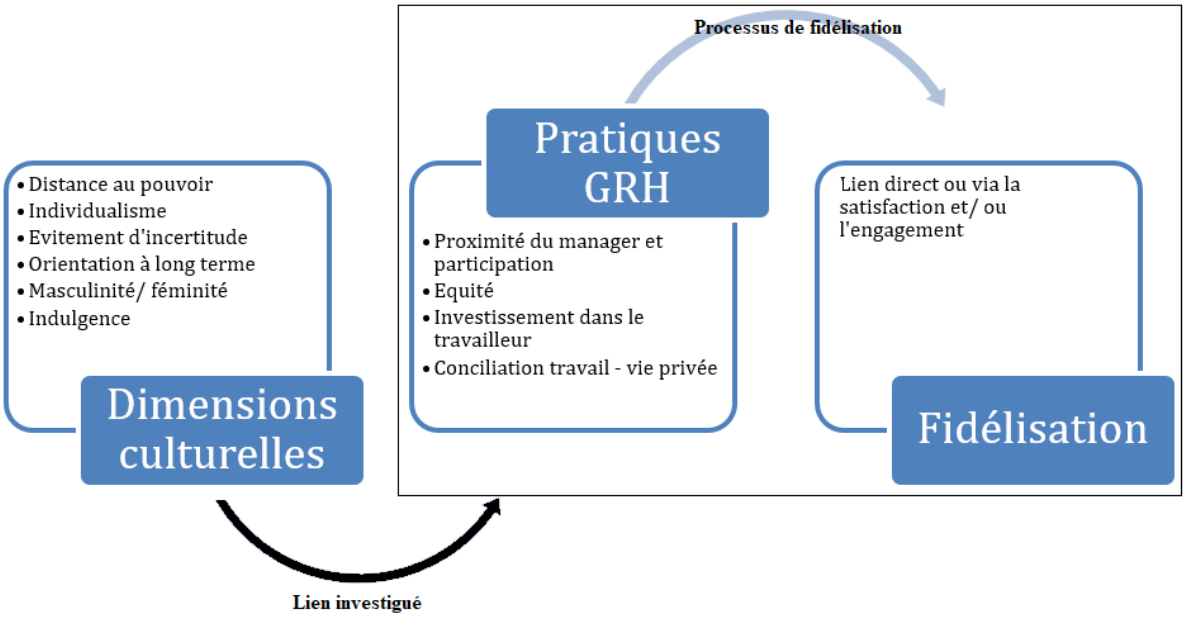
Sur base des scores respectifs du Royaume-Uni et de la Belgique dans les dimensions proposées par Hofstede (2011), la culture intervient dans le processus de fidélisation comme suit:

1) **La proximité managériale et la participation sont plus importantes pour les travailleurs britanniques que pour les travailleurs belges.**

2) **Le sentiment d'équité est plus important pour les travailleurs britanniques que pour les travailleurs belges.**
3) **Les entreprises britanniques investissent davantage dans leurs travailleurs que leurs homologues belges.**
4) **La conciliation travail-vie privée constitue un élément plus important en Belgique qu'au Royaume-Uni.**

Ces quatre postulats permettront d'investiguer le lien entre culture et pratiques GRH de fidélisation tel que présenté ci-dessous. Pour rappel, nous avons vu avec Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2009) que le lien entre pratiques GRH et fidélisation se faisait notamment via l'engagement et/ou la satisfaction.

Figure 10: Le rôle de la culture dans les pratiques GRH menant à la fidélisation



5. Observations et analyse

Les données sur lesquels nous baserons notre comparaison proviennent principalement de Eurofound, l'agence européenne chargée de l'étude et l'amélioration des conditions de vie et de travail au sein de l'Union européenne. Les différents questionnaires utilisés pour cette recherche sont :

- Le European Working Conditions Survey 2015 (EWCS 2015) : Ce questionnaire couvre les 28 Etats Membres de l'Union européenne ainsi que la Norvège, la Suisse, la Macédoine, l'Albanie, le Monténégro, la Serbie et la Turquie. Il cible les personnes de

plus de 15 ans (16 au Royaume-Uni, Bulgarie, Espagne et Norvège) en conditions d'emploi au moment de l'interview. Les échantillons sont multi-niveaux et aléatoires et varient de 1000 à 3300 répondants par pays selon la taille de leur main d'œuvre respective. Les échantillons ont été stratifiés selon la région et le degré d'urbanisation. Chaque interview a été faite en face à face au domicile des répondants pendant une durée moyenne de 45 min. Au total, 43 850 interviews ont été mise en œuvre.

- Le European Company Survey 2013 (ECS 2013): Ce questionnaire couvre les 28 Etats Membres de l'Union européenne ainsi que l'Islande, la Macédoine, le Monténégro et la Turquie. Les travailleurs interrogés sont des managers en charge du personnel et, si présents, des représentants des travailleurs dans les établissements d'au moins 10 travailleurs. Les échantillons sont aléatoires et stratifiés selon le type et l'étendue du secteur des entreprises dans les pays répondants. Les entretiens ont été faits par téléphone sur base d'un questionnaire et la durée moyenne des interviews étaient de 27 minutes pour le management contre 19 minutes pour les représentants des travailleurs. La quantité de répondants varie de 300 à 1650 travailleurs par pays selon la taille de celui-ci.
- Le European Quality of Life Survey 2016 (EQLS 2016) : Ce questionnaire couvre les 28 Etats Membres de l'Union européenne ainsi que la Macédoine, l'Albanie, le Monténégro, la Serbie et la Turquie. La population cible constitue les habitants d'au moins 18 ans de chaque pays sondé. Les échantillons sont multi-niveaux et aléatoires et varient de 1000 à 2000 répondants par pays selon la taille de leur population respective. Les échantillons ont été stratifiés selon la région et le degré d'urbanisation. Chaque interview a été faite en face à face au domicile des répondants pendant une durée moyenne de 40 min. Au total, 36 908 entretiens ont été conduits.

Chaque questionnaire permet de développer différents points de comparaison selon la vision des répondants de chaque pays. Dans nos observations, nous choisirons de nous limiter à ces trois questionnaires afin d'avoir des données comparables et fiables.

5.1. Contextes nationaux

On retrouve au Royaume-Uni un marché du travail particulièrement flexible alors que la Belgique est davantage caractérisée par une certaine rigidité, ce qui confirme le haut score en évitement d'incertitude de ce pays. Selon le Centre d'Information sur la Politique européenne

(Epicenter) (2019), l'index de flexibilité de l'emploi est de 83.2 pour le Royaume-Uni alors que la Belgique obtient un score de 68.2. En effet, selon le rapport de 2019 sur l'index de flexibilité de cet organisme, les deux principaux points de différence entre les deux pays portent sur la limite des heures de travail de nuit et durant les week-ends, présente en Belgique et inexistante au Royaume-Uni, et sur les coûts de licenciement, dus notamment à la durée de préavis, qui sont bien plus élevés en Belgique.

Par ailleurs, selon le EWCS de 2015, les Belges (15%) pensent davantage perdre leur emploi dans les 6 prochains mois que les Britanniques (13%). Les Britanniques se montrent quant à eux beaucoup plus confiants en ce qui concerne la possibilité de retrouver un travail au même niveau de salaire. 49% des Britanniques pensent en effet retrouver un travail dans des conditions salariales similaires s'ils quittaient ou perdaient leur emploi contre 43% des Belges. A l'inverse, 44% des Belges ne pensent pas retrouver un travail au même niveau salarial alors que seulement 35% des Britanniques partagent ce sentiment. Changer d'emploi apparaît donc perçu comme à la fois légèrement plus fréquent en Belgique mais également plus risqué. Selon cette même source, il y a par ailleurs légèrement plus de Belges (36%) que de Britanniques (32%) restant 10 ans ou plus dans la même société ce qui, selon Peretti (2001 ; 2009), démontre une meilleure fidélisation en Belgique.

5.2. Relevés par vecteur de fidélisation

5.2.1. La proximité du manager et la participation

Nous avons vu que la distance subjective entre le travailleur et son supérieur consistait, pour de nombreux chercheurs, un facteur influençant la fidélisation. Nous avons également pu constater que la distance au pouvoir élevée en Belgique prédisait un certain manque de proximité. Selon le EWCS proposé par Eurofound en 2015, on observe en Belgique que 65% des travailleurs se sentent tout le temps ou la plupart du temps aidés et soutenus par leur supérieur hiérarchique contre 72% au Royaume-Uni ce qui témoigne d'une différence assez marquée. Cela étant, on constate que la Belgique reste néanmoins au-dessus de la moyenne européenne, à savoir 58%. Par ailleurs, 16% des Belges considèrent que leur supérieur ne fournit que rarement voire jamais d'aide et de support contre 10% des Britanniques. Sur base de ce relevé, on peut donc observer que les Belges se sentent globalement moins soutenus par leur supérieur que leurs voisins Britanniques, ce qui implique que leur fidélisation passe par d'autres éléments.

Pour ce qui est de la participation, on retrouve dans le EWCS différents éléments indicatifs mais les différences ne sont pas nécessairement claires entre les deux pays. En effet, 62% des Britanniques estiment qu'ils peuvent tout le temps voire la plupart du temps soumettre leurs propres idées contre 66% des Belges, ce qui apparait plus favorable pour la fidélisation de ces derniers. En revanche, les travailleurs belges sont 16% à considérer qu'ils ne peuvent jamais, voire rarement, proposer leurs idées contre 14% des Britanniques, ce qui nuance ce propos. A la question de savoir si le travailleur a son mot à dire dans le choix de ses partenaires de travail, 57% des Britanniques estiment qu'ils n'ont pas ou peu le choix contre 58% des Belges mais 27% des Belges considèrent qu'ils peuvent généralement intervenir dans cette décision contre 29% des Britanniques, ce qui constitue un résultat similaire pour les deux groupes bien que légèrement en faveur des Britanniques.

On retrouve, dans ce même thème, une différence cependant davantage marquée quant à la possibilité, pour les travailleurs des deux pays, d'influencer les décisions qui sont importantes pour leur travail. En effet, on observe dans le EWCS de 2015 que 54% des Britanniques estiment avoir tout le temps ou généralement une influence et que seulement 16% de ces mêmes travailleurs perçoivent qu'ils n'ont jamais voire rarement d'impact. En Belgique, ces proportions sont respectivement de 48% et de 27%, ce qui souligne une plus faible influence perçue du salarié sur son lieu de travail direct en Belgique sur base de ce critère et donc pouvant impacter sur une moindre fidélisation. Néanmoins, on observe dans le EWCS de 2015 que 57% des Belges se considèrent comme toujours impliqués dans l'amélioration des processus de travail du département ou de l'organisation contre 51% des Britanniques qui sont également 26% à considérer qu'ils n'y sont pas ou peu impliqués. 25% de leurs homologues belges partagent cette opinion. Les travailleurs belges semblent donc se considérer comme davantage impliqués dans l'amélioration globale de l'organisation malgré leur perception d'avoir moins d'impact dans leur environnement direct que leurs homologues britanniques, ce qui pourrait paraître contradictoire.

La tendance à généralement impliquer davantage les Britanniques dans leur lieu de travail est pourtant mise en avant par plusieurs autres observations. En ce sens, Eurofound relève dans le ECS de 2013 que le recours à des réunions de personnel est beaucoup plus élevé au Royaume Uni (72%) que en Belgique (52%). Cela étant, l'utilisation de questionnaires pour demander du feedback aux travailleurs apparait, selon cette même étude, comme une pratique peu répandue

dans les deux pays (30% en Belgique contre 29% au Royaume-Uni). Le feedback en Grande-Bretagne se ferait davantage de manière orale et informelle, ce qui cadre avec son bas niveau d'évitement d'incertitude. Egalement dans le contexte d'une plus grande implication des travailleurs au Royaume-Uni, le EWCS de 2015 fait apparaitre en Belgique une plus faible proportion de salariés répondant positivement à la présence de réunions périodiques où chacun peut exprimer son point de vue concernant ce qui se passe dans l'organisation. 58% répondent en effet que leur organisation comprend ce type de réunion contre 65% des Britanniques qui se retrouveraient davantage fidélisés sur base de ce critère. Il y aurait également, selon le ECS de 2013, davantage de réunions périodiques entre les travailleurs et leur manager direct au Royaume-Uni (87%) que en Belgique (83%), ce qui relève à nouveau la présence d'une plus grande implication des travailleurs britanniques par leur management dans leur lieu de travail.

Le sentiment d'une implication directe du travailleur britannique dans son milieu de travail semble donc plus élevé mais ceci n'explique pas pourquoi les Belges semblent percevoir une plus grande possibilité d'influence globale sur l'organisation que les Britanniques. Les données relevées dans le ECS de 2013 semblent fournir une réponse à cette question. Dans cette étude, on retrouve en effet davantage de Belges, soit 52%, répondant à l'affirmative à la question de l'utilisation de comités temporaires pour impliquer les travailleurs dans l'organisation du travail. En comparaison, seulement 43% des Britanniques répondent positivement à cette question. Ceci peut notamment s'expliquer par la présence de structures sociales davantage développées en Belgique où, selon le EWCS de 2015, on retrouve 66% de réponses affirmatives quant à la présence d'un organe représentatif comme un syndicat ou comité de travail dans l'organisation. Pour contraste, seulement 45% des Britanniques répondent positivement à cette affirmation. Dans le ECS de 2013, on va même jusqu'à constater que seulement 16% des Britanniques affirment la présence d'une structure officielle de représentation des travailleurs dans leur entreprise contre 54% des Belges. Ceci expliquerait donc pourquoi les Belges perçoivent généralement avoir plus d'impact que les Britanniques dans leur organisation ou département alors que leur sentiment d'être impliqué directement dans leur travail est plus faible.

Dans le EWCS de 2015, la qualité attribuée d'une manière générale au management dans les deux pays n'est pas très différente. On retrouve en effet un score de 73 en Belgique par rapport à un score de 76 au Royaume-Uni. Les travailleurs des deux pays répondent d'ailleurs de manière similaire (96%) concernant le fait qu'ils connaissent « toujours ou la plupart du temps »

ce qui est attendu d'eux à leur travail. Malgré les moyens différents d'implication des travailleurs dans leur lieu de travail et la confirmation apparente d'une plus grande proximité managériale et d'appel à la participation en Grande-Bretagne, il semble donc que les deux modèles de pratiques parviennent néanmoins à des perceptions d'efficacité similaire.

5.2.2. L'équité

D'une manière générale, selon le EWCS de 2015, on retrouve un sentiment d'être traité avec justice assez similaire dans les deux pays. En Belgique, 86% des travailleurs estiment être traités avec justice alors que 4% estiment l'être rarement ou jamais. Au Royaume Uni, on observe, selon les mêmes critères, respectivement 85% et 3% de travailleurs partageant ce ressenti. De la même manière, le niveau de justice, de coopération et de confiance observé par le EWCS de 2015 est le même dans les deux pays (75%). Ceci entre donc en contradiction avec l'hypothèse selon laquelle le sentiment d'équité serait plus important au Royaume-Uni.

On retrouve globalement, selon le ECS de 2013, davantage de pratiques de rémunération variable selon la performance au Royaume-Uni que en Belgique, que ce soit au niveau individuel, de l'équipe ou de l'entreprise. Nous avons vu que la performance impactait davantage sur l'attribution de récompenses dans les cultures individualistes et avec basse distance au pouvoir, comme c'est le cas au Royaume-Uni. Ce résultat apparaît donc cohérent dans une logique de fidélisation des travailleurs britanniques.

Selon le EWCS de 2015, on observe également chez les travailleurs britanniques des auto-évaluations plus fréquentes que chez les Belges, ce qui fait également sens du fait du plus haut niveau de participation outre-manche. Concernant le recours à des systèmes d'évaluation des performances de manière générale, les résultats de l'ECS de 2013 montrent que les entreprises britanniques dépassent très légèrement leurs homologues belges. En revanche, les évaluations tendent à davantage toucher de la même manière l'ensemble des travailleurs dans les entreprises belges qu'au Royaume-Uni où ce sont plutôt certains salariés qui sont concernés, ce qui infirme à nouveau notre hypothèse concernant l'équité et suggère même l'inverse.

A nouveau en contradiction avec notre hypothèse, on observe dans le EWCS de 2015 que 65% des Belges considèrent qu'ils sont payés de manière appropriée au regard de leurs efforts et de leurs performances alors que les Britanniques sont seulement 58% à partager ce sentiment. De

la même manière, 30% des Britanniques estiment également être mal payés au regard de ce qu'ils fournissent à leur travail alors que seulement 23% des salariés belges répondent de cette manière. Ce point est rejoint, dans le même questionnaire, par le niveau de perception des travailleurs de recevoir ou non la reconnaissance méritée dans leur fonction. En effet, les Britanniques sondés sont 68% à considérer recevoir des marques de reconnaissance pour le travail effectué contre 72% des Belges, ce qui entraînerait une meilleure fidélisation pour ces derniers sur base de ce critère.

On retrouve par ailleurs, selon le EWCS de 2015, autant de Belges que de Britanniques (22%) prétendant retrouver le même nombre d'hommes que de femmes possédant le même titre de fonction qu'eux dans leur entreprise. Cela étant, Eurostat affiche, sur base d'observations relevées en 2017, que l'écart de salaire entre hommes et femmes est considérablement plus faible en Belgique (6%) qu'au Royaume-Uni (20.8%). Ceci marque à nouveau une inégalité bien plus importante au Royaume-Uni qu'en Belgique. Au niveau culturel, le niveau de féminité est légèrement plus élevé en Belgique mais un tel écart reste proportionnellement inattendu.

5.2.3. L'investissement dans le travailleur

On retrouve, selon le EWCS 2015, que 14% des travailleurs belges considèrent qu'ils auraient besoin de davantage de formations pour remplir leur tâche contre 9% de leurs homologues britanniques. Dans le même sens, on observe dans le ECS de 2013 que, pour 28% des travailleurs belges, au moins 80% des travailleurs auraient besoin d'une formation de terrain d'un an pour être efficace dans leurs tâches. 19% des travailleurs britanniques partagent cette opinion.

L'écart entre la Belgique et le Royaume-Uni concernant les formations reçues sur le terrain dans les 12 derniers mois est pourtant important selon le EWCS de 2015 : 52% des travailleurs britanniques répondent par l'affirmative à cette question contre 39% de leurs homologues belges. Par ailleurs, selon la même source, 49% des Britanniques énoncent que leur entreprise leur a payé une formation dans les 12 derniers mois contre 47% des Belges, bien que cela constitue un écart moins important. Dès lors, on constate que l'accès aux formations apparaît plus difficile pour les travailleurs belges que pour leurs équivalents britanniques. Ceci semble confirmer l'hypothèse selon laquelle les Britanniques percevraient un investissement plus

important de leur entreprise à leur égard, du moins en ce qui concerne les formations. La fidélisation grâce à des pratiques de formation serait donc davantage présente au Royaume-Uni.

Concernant les perspectives de carrière, on constate, comme déjà énoncé précédemment, que davantage de Belges interrogés dans le EWCS de 2015 ont passé plus de 10 ans dans leur organisation (36% contre 32% au Royaume-Uni). Cela étant, les Belges sont 41% à considérer leur job actuel comme offrant de bonnes perspectives de carrière contre 49% en Grande-Bretagne. Selon la même source, les Belges sont également moins nombreux à considérer leur capacité à toujours occuper leur emploi actuel à 60 ans (64%) que les Britanniques (76%). Il semble donc que les Belges soient davantage pessimistes quant à leur futur au sein de leur entreprise mais y restent finalement plus longtemps que les Britanniques. Nous avons d'ailleurs déjà observé, dans le EWCS de 2015, que les Belges estimaient qu'ils risquaient davantage que les Britanniques de ne pas trouver d'emploi à niveau de salaire équivalent s'ils venaient à perdre ou quitter leur fonction actuelle. Ceci pourrait donc expliquer la tendance des Belges à conserver plus longtemps leur emploi malgré les moins bonnes perspectives. Par ailleurs, cette observation apparaît cohérente au regard du score en orientation à long terme des deux pays. Sur base de cette observation, on peut constater un plus grand risque pour la satisfaction des Belges au travail avec notamment, suivant Giraud, Roger et Thomines (2012), ce qui pourrait entraîner une tendance à la résignation.

Il semble par ailleurs que les salaires augmentent davantage au Royaume-Uni qu'en Belgique. 42% des travailleurs britanniques reportent en effet, dans le EWCS de 2015, que leur salaire a augmenté durant les 12 derniers mois contre seulement 23% des Belges. De la même manière, 70% des Belges constatent un salaire constant dans les 12 derniers mois face à 50% des Britanniques partageant cette même observation. Ceci confirme donc à nouveau notre hypothèse concernant l'investissement dans les travailleurs dans les cultures respectives et donc une moindre fidélisation en Belgique sur base de ce critère.

5.2.4. La conciliation travail – vie privée

On retrouve dans le EWCS de 2015 que moins de Belges prétendent travailler plus de 40h (19%) que de Britanniques (27%) mais beaucoup plus situent leur semaine hebdomadaire entre 35 et 40h (50%) que au Royaume-Uni (39%). On retrouve donc des régimes beaucoup plus variables au Royaume-Uni. Il y a d'ailleurs légèrement plus de travailleurs Britanniques (24%

contre 21% en Belgique) répondant avoir disposé de moins de 11h entre deux jours de travail au cours du mois précédent.

De plus, selon le EWCS de 2015, davantage de Britanniques (52%) que de Belges (49%) répondent que leur horaire est mis en place par l'entreprise sans qu'ils aient de possibilité de le changer. Pourtant, il apparaît plus facile au Royaume-Uni (76%) de prendre une heure ou deux pour s'occuper d'une affaire familiale ou personnelle pendant le temps de travail que en Belgique (69%), ce qui semble cohérent avec le bas niveau d'évitement d'incertitude chez les Britanniques.

On retrouve dans le EWCS de 2015 qu'il y a également plus de Britanniques prétendant travailler au moins une fois par mois de nuit (22%) que de Belges (17%). Il en va de même pour le week-end avec respectivement 59% des travailleurs britanniques contre 43% de Belges. On retrouve également, dans cette même étude, plus de Belges prétendant ne jamais travailler hors de leur temps de travail pour répondre à leur charge de travail (51%) que de Britanniques (45%).

Par ailleurs, le EWCS de 2015 relève davantage de travailleurs britanniques considérant que leurs heures de travail sont difficilement conciliables avec leurs engagements familiaux et sociaux privés. On retrouve en effet 14% des Britanniques à considérer que cette conciliation ne convient pas très bien et 4% pour lesquels elle ne convient pas du tout. Respectivement, ces proportions sont de 11% et 3% en Belgique. Un écart entre les deux sociétés apparaît également dans le European Quality of Life Survey (EQLS) de 2016 proposé par Eurofound. A la question de savoir si leur horaire de travail permet de concilier leurs engagements familiaux et sociaux, les travailleurs britanniques sont 73% à répondre positivement contre 76% des Belges. Selon cette même source, les Britanniques considèrent d'ailleurs qu'il serait beaucoup plus difficile de combiner la prise en charge d'un proche et un travail payé à raison de 10h par semaine (52%) que les Belges (32%). Ceci semble donc confirmer l'hypothèse concernant la conciliation travail-vie privée, bien que la différence entre les Belges et les Britanniques soit parfois moins marquée selon les critères. Il y aurait donc généralement une meilleure fidélisation en Belgique sur base de ce critère.

Concernant les loisirs, le EQLS de 2016 relève par ailleurs légèrement plus de Britanniques désireux de se consacrer davantage à leurs hobbies (51%) que de Belges (49%), ce qui semble cohérent avec les niveaux d'indulgence respectifs.

D'une manière générale, il apparaît donc que le travail semble plus flexible en défaveur du travailleur au Royaume-Uni mais également plus intense et plus difficile à concilier avec la vie privée que en Belgique. Pourtant, on constate également dans le EQSL de 2016 que les Britanniques se considèrent légèrement plus heureux que les Belges, à raison d'un score de 7,8 contre 7,5.

5.3. L'engagement et la satisfaction en Belgique et au Royaume-Uni

D'une manière générale, on retrouve un sentiment de satisfaction relativement similaire au Royaume-Uni et en Belgique. En effet, selon le EWCS de 2015, les travailleurs britanniques sont 37% à se décrire comme très satisfaits par les conditions de travail de leur activité principale et 52% s'en disent satisfaits. En comparaison, les travailleurs belges sont 29% à se décrire comme très satisfaits et 61% à en être satisfaits.

Ceci rejoint les résultats relevés dans le EQLS de 2016 dans lesquels on observe un sentiment de satisfaction au travail de 7.5 en Belgique contre 7.4 au Royaume-Uni. Les résultats des deux enquêtes montrent donc globalement une très légère tendance pour les Belges à être davantage satisfaits que les Britanniques.

Le EWCS de 2015 affiche par ailleurs un niveau d'engagement plus élevé en Belgique qu'au Royaume-Uni de 71 contre 67. On peut donc globalement constater une légère avance des Belges en termes de fidélisation des travailleurs.

6. Discussion des résultats

On observe donc une situation relativement similaire dans les deux pays en termes de satisfaction au travail mais le sentiment d'engagement semble légèrement meilleur en Belgique. Ceci apparaît cohérent au regard du constat selon lequel les Belges auraient tendance à rester légèrement plus longtemps dans leur entreprise que les Britanniques et seraient donc un peu plus fidélisés.

Chacun des deux pays apparaît à son avantage dans un vecteur de fidélisation sur deux, ce qui explique ce faible écart. On peut en effet résumer les observations dans le tableau suivant :

Tableau 3: Les vecteurs de fidélisation en Belgique et au Royaume-Uni

Vecteur de fidélisation	La proximité du manager et la participation	L'équité	L'investissement dans le travailleur	La conciliation travail – vie privée
Royaume-Uni	+	-	+	-
Belgique	-	+	-	+

Dès lors, il convient d'interpréter les résultats explicitant l'influence des deux cultures sur les processus de fidélisation respectifs en parcourant à nouveau les hypothèses.

6.1. La proximité managériale et la participation sont plus importantes pour les travailleurs britanniques que pour les travailleurs belges

Nous avons pu observer que cette affirmation était avérée. En effet, du fait de la distance au pouvoir élevée, on retrouve une perception de soutien plus basse en Belgique qu'au Royaume-Uni. L'appel à la participation directe, notamment via des procédures de feedback, apparaît également, sans surprise, moins élevé en Belgique qu'au Royaume-Uni. Les travailleurs belges apparaissent par conséquent moins fidélisés sur base de ce vecteur par rapport à leurs voisins britanniques.

Cela étant, ceci est à nuancer avec l'observation selon laquelle les Belges se sentiraient pourtant plus impliqués dans l'organisation globale de leur entreprise, ce qui, comme évoqué dans l'analyse, pourrait être dû à l'importance d'une concertation sociale plus forte dans ce pays. De cette manière, les travailleurs belges sembleraient percevoir une plus grande possibilité d'impacter sur leur organisation ou département de manière indirecte. Cet élément ne s'attribue pas à une pratique GRH en tant que telle mais constituerait néanmoins une forme de participation. On peut cependant s'interroger sur l'impact de cette forme de participation sur le sentiment de fidélisation envers l'entreprise. En effet, dans ce cas de figure, il est possible que celle-ci soit également dirigée envers l'organe de participation (le syndicat par exemple).

6.2. Le sentiment d'équité est plus important pour les travailleurs britanniques que pour les travailleurs belges

Nous avons pu observer que cette affirmation était fausse et que le sentiment d'être traité avec justice apparaissait équivalent dans les deux cultures, entrainant donc deux côtés un sentiment de fidélisation sur base de ce critère.

De plus, les observations quant à l'évaluation de la performance semblent même souligner une inégalité en défaveur des Britanniques. En effet, nous observons que les deux pays sont au coude à coude quant à la mise en place de ces pratiques en entreprise, avec une légère avance pour les Britanniques mais une bien plus grande proportion pour les employeurs belges à les appliquer à tous leurs salariés. Cela veut donc dire qu'on retrouverait une plus grande équité en Belgique dans l'évaluation des performances, ce qui semble contradictoire avec le haut score de distance au pouvoir. Une explication résiderait dans le haut niveau d'évitement d'incertitude retrouvé en Belgique. En effet, la grande importance de la formalisation des règles pour les Belges semblerait les amener à évaluer l'ensemble de leurs travailleurs plutôt qu'une partie d'entre eux. La fidélisation, sur base de ce critère, toucherait donc davantage l'ensemble des travailleurs belges alors que seulement certains de leurs homologues britanniques seraient ciblés.

Dès lors, il conviendrait de poser l'explication suivante à ce relevé : les entreprises britanniques tendent à recourir à l'évaluation des performances car elle apparaît importante du fait du haut degré d'individualisme, celui-ci impliquant la recherche d'équité dans leur culture. De plus, les évaluations semblent rendues faciles de par la proximité des managers avec leurs subordonnés. L'évaluation se ferait cependant de manière très informelle et irrégulière, suivant le faible niveau d'évitement d'incertitude en Grande-Bretagne. La logique belge partirait également du haut niveau d'individualisme (bien que moindre) et donc de la recherche d'équité mais celle-ci constituerait un plus grand enjeu, du fait de la haute distance au pouvoir, réduisant la proximité entre supérieurs et subordonnés. Dans un souci de recherche d'équité dans un contexte où celle-ci semble difficile à atteindre, on peut s'attendre à ce que les Belges fassent appel à leur haut niveau d'évitement d'incertitude pour rééquilibrer les rapports entre chacun. Des règles formalisées sont d'ailleurs plus faciles à vérifier et on peut donc s'attendre à ce que les Belges, dans leur souci d'équité et de formalisation, les appliquent donc préférentiellement à l'ensemble de l'entreprise plutôt qu'à seulement une partie des travailleurs. Par ailleurs, nous avons observé que l'orientation à long terme était bien plus élevée en Belgique, ce qui pourrait à nouveau expliquer l'importance d'évaluation de l'ensemble des travailleurs afin d'estimer les besoins futurs de l'entreprise. La formalisation constituerait donc une solution pour égaliser les rapports entre les travailleurs en Belgique et rendre ceux-ci davantage fidélisés.

Nous avons également pu observer que les Belges témoignaient de davantage de marques de reconnaissance et d'une meilleure rétribution selon leurs performances que les Britanniques. Ceci semble à nouveau surprenant du fait des niveaux respectifs de distance au pouvoir dans les deux pays mais entre à nouveau dans l'explication proposée ci-dessus quant à la formalisation plus importante pour parvenir à l'équité. Sur base de ce critère, on peut donc à nouveau déduire une plus grande fidélisation en Belgique.

Par ailleurs, les résultats observés concernant l'équité homme-femme apparaissent très en faveur de la Belgique concernant la répartition des salaires. Ceci semble confirmer le niveau de féminisme légèrement plus élevé en Belgique mais semble assez démesuré du fait de la faible différence entre les scores belge et britannique dans cette dimension. Cela étant ceci pourrait à nouveau s'expliquer par le haut niveau d'incertitude combiné à l'individualisme tel que nous l'avons explicité, découlant à nouveau sur une meilleure fidélisation en Belgique sur base de l'équité comme vecteur de celle-ci.

6.3. Les entreprises britanniques investissent davantage dans leurs travailleurs que leurs homologues belges

Cette hypothèse semble se confirmer dans les résultats observés. En effet, pour ce qui est de l'aspect des formations, on constate que les Belges estiment à la fois qu'il est nécessaire pour eux de recevoir davantage de formations et qu'il est plus difficile pour eux de l'obtenir que les Britanniques. La proximité induite par le bas niveau de distance au pouvoir au Royaume-Uni semble constituer l'explication de ce constat, malgré les scores légèrement plus élevés des Belges en féminisme et orientation à long terme.

Nous avons vu que la formalisation de règles pouvait constituer une solution quant à la tension entre haute distance au pouvoir et individualisme mais ceci induit également par définition un système plus rigide et ne résout probablement pas la problématique de l'absence de proximité entre supérieur et subordonné. Or, afin de lui proposer des formations appropriées, il apparaît important que le supérieur connaisse son subordonné et la proximité entre ces deux derniers semble être le meilleur moyen pour y parvenir. L'investissement dans le travailleur comme vecteur de fidélisation se retrouverait donc davantage au Royaume-Uni qu'en Belgique, entraînant par conséquent une meilleure fidélisation pour les Britanniques sur base de ce critère.

Nous avons également observé que les salaires britanniques augmentaient bien plus rapidement. Ceci semble cohérent avec la plus basse orientation à long terme de ceux-ci par rapport aux Belges mais pose néanmoins la question de la pertinence de cette mesure dans une perspective d'investissement à plus long terme. La fidélisation en découlant apparaîtrait davantage immédiate au Royaume-Uni mais on peut s'interroger sur sa persistance dans le temps.

6.4. La conciliation travail-vie privée constitue un élément plus important en Belgique qu'au Royaume-Uni

Cette hypothèse semble à nouveau se confirmer. Nous avons en effet vu que les Britanniques percevaient une plus grande difficulté quant à la possibilité de concilier vie privée et professionnelle, ce qui peut clairement s'expliquer par leurs horaires plus variables et la recherche paradoxalement plus importante de cet équilibre du fait de leur score élevé en indulgence. Les résultats montrent d'ailleurs que les Britanniques sont légèrement plus désireux que les Belges d'accorder plus de temps à leurs hobbies et pourtant légèrement plus heureux, ce qui semble également cohérent avec les scores respectifs des deux pays en indulgence. Cela étant, la conciliation travail-vie privée comme vecteur de fidélisation apparait moins présente au Royaume-Uni qu'en Belgique, ce qui induit une plus grande fidélisation des travailleurs belges sur base de cet élément.

7. Conclusion

Le Royaume-Uni et la Belgique apparaissent comme deux cultures où les vecteurs de fidélisation divergent. Cette étude permet donc de relever la manière dont les pratiques GRH menant à la fidélisation vont être abordées dans ces deux marchés du travail se rejoignant sur la dimension individualiste.

Les Belges, d'un côté, semblent moins propices à la proximité managériale mais tendent néanmoins à favoriser un ensemble de règles leur permettant de composer avec le manque d'équité que cela entraîne. En effet, la formalisation de leurs rapports hiérarchiques et l'aspect traditionnel de ceux-ci ne les empêche pas de rechercher l'intérêt particulier de chacun tout en s'intéressant aux performances et à la valorisation de chaque travailleur en particulier via des marques de reconnaissance et un salaire approprié. La présence forte de la concertation sociale,

bien qu'à priori constituant un élément indépendant des pratiques GRH, permet aux Belges d'avoir indirectement un impact sur leur lieu de travail et sur leurs droits sociaux. Les Belges se disent relativement heureux, bien que légèrement moins que leurs voisins britanniques, satisfaits et très engagés dans leur emploi. La formalisation semble rendre le marché du travail belge plus rigide mais également plus stable et équitable.

Dès lors, améliorer la fidélisation dans une entreprise belge consisterait à privilégier des pratiques GRH entraînant un meilleur support managérial mais également un plus grand appel à la participation directe de chaque travailleur. Par ailleurs, l'attribution de formations de manière appropriée et suivant les performances de chacun apparaît également comme une piste d'amélioration du sentiment de fidélisation en Belgique. Une meilleure proximité du manager lui permettrait d'ailleurs une meilleure connaissance de ses subordonnés et donc une meilleure pertinence dans l'attribution des formations.

Les Britanniques, de leur côté, acceptent bien plus facilement l'absence de certitude, ce qui les fait composer avec un marché du travail beaucoup plus flexible. Le peu de formalisation et la proximité avec leurs responsables leur permet de les aborder beaucoup plus facilement et de leur faire part de leurs idées et besoins, notamment en termes de formations, afin d'améliorer directement leurs compétences individuelles et cadre de travail. Ce dernier se retrouve dès lors très participatif. Cette absence relative de règles semble néanmoins amener les Britanniques à davantage d'inégalités, d'instabilité et de difficultés de conciliation travail-vie privée que leurs voisins belges. La relative absence de formalisation dans le modèle britannique en fait ressortir un marché du travail beaucoup plus flexible mais également source de davantage d'inégalités et de difficultés de concilier les espaces professionnels et privés.

Par conséquent, améliorer la fidélisation des travailleurs britanniques consisterait à leur faire bénéficier de pratiques permettant de davantage concilier travail et vie privée, notamment via des horaires définis sur base d'une concertation avec leur entreprise par exemple. Par ailleurs, dans ce même objectif de fidélisation, une meilleure équité sur base de la reconnaissance des performances de chacun devrait être privilégiée pour tous et pas seulement pour certains travailleurs.

On peut se demander si une meilleure formalisation des règles liées au marché du travail britannique leur permettrait d'améliorer l'égalité des travailleurs. En effet, un point d'intérêt

soulevé par cette recherche consiste en le rôle de l'évitement d'incertitude dans les pratiques GRH de fidélisation. Ainsi, comme nous avons pu le constater, le rôle théorique de cette dimension comporte plusieurs contradictions et nous avons soulevé dans la discussion que ce point constituait vraisemblablement l'explication de la tendance à l'équité présente sur le marché du travail belge en comparaison au modèle britannique et ce malgré la haute distance au pouvoir. Dans un contexte de fidélisation, il apparaît pertinent de poursuivre les recherches quant au rôle de la dimension d'évitement d'incertitude sur les pratiques GRH abordées.

Par ailleurs, nous avons plusieurs fois abordé le fait que le niveau d'individualisme élevé constituait un rapprochement entre les cultures belge et britannique sur le concept de la fidélisation mais témoignait également d'une limite inhérente à cette recherche. Dans le futur, il serait également intéressant de s'intéresser à la fidélisation dans un contexte socio-culturel collectiviste.

Il est également nécessaire de rappeler que cette recherche se situe essentiellement dans une logique culturelle basée sur les dimensions de Hofstede avec les limitations que ces dernières comportent. Ceci se retrouve notamment dans l'interprétation de l'influence de la culture sur les pratiques telles que réellement établies et les éléments tels qu'ils sont perçus. Comme nous avons en effet pu le retrouver chez Dowling, Festing et Engle (2013), il y a, dans le modèle de Hofstede, un risque de confusion entre l'interprétation des valeurs et des perceptions qui y sont liées et les comportements induits.

Néanmoins, nous avons aussi pu établir que ces dimensions possédaient l'avantage déterminant d'amener une grille de lecture au concept de culture, bien que ne permettant que de saisir celui-ci selon un angle déterminé, aussi abouti soit-il. De plus, nous avons vu avec Aycan, Kanungo et Sinha (1999) que d'autres éléments pouvaient intervenir dans le développement des pratiques GRH comme le type de marché, le secteur, les enjeux politiques etc. Il apparait dès lors tout à fait concevable que ces éléments non culturels soient également impliqués dans le concept de fidélisation.

8. Bibliographie

- Abbot, G.N., White, F.A., Charles, M.A. (2005), « Linking values and organizational commitment », *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (78).

- Argyris, C. (1960), *Understanding organizational behaviour*. Homewood, IL: The Dorsey Press.

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

- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., Kurshid, A. (2000), «Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison». *Applied Psychology, 49*(1), pp. 192-221.

- Aycan, Z., Kanungo, R. N., & Sinha, J. B. P. (1999), «Organizational culture and human resource management practices: The model of culture fit». *Journal of Cross-Cultural Psychology, 30*(4), pp. 501-526.

- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1998), *Managing across borders: The transnational solution* (2nd ed.). Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Black, B. (2005), «Comparative industrial relations theory: the role of national culture», *The International Journal of Human Resource Management*, 16:7, pp.1137-1158.

- Boudreau J. W. & Ramstad P.M. (2007), *Beyond HR – The New Science of Human Capital*, Boston, Harvard Business School Press.

- Brewster, C. & Mayrhofer, W. (eds.) (2012), *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*. Edward Elgar: Cheltenham (UK).

- Chaminade, B. (2003), *Identifiez et fidélisez vos salariés de talents*. Paris: Association Française de normalisation (AFnoR).

- Dowling, P. J.; Festing, M.; Engle, A.D. (2013), *International Human Resource Management.* Cengage Learning: Andover (UK).

- Epicenter, *Employment Flexibility Index 2019: EU and OECD Countries*, [En ligne]: http://www.epicenternetwork.eu/publications/employment-flexibility-index-2019/, (Consutlé le 6 mai 2019).

- Eures, *The European Job Mobility Portal*, [En ligne]: https://ec.europa.eu/eures, (Consulté le 6 mai 2019).

- Eurofound (2015), *Third European Company Survey – Overview report: Workplace practices – Patterns, performance and well-being, Publications Office of the European Union*, Luxembourg.

- Eurofound, *Surveys*, [En ligne]: https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys, (Consulté le 19 avril 2019).

- Eurostat, *Gender Pay Gap Statistics*, [En ligne] : https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender_pay_gap_statistics, (Consulté le 8 mai 2019).

- Eurostat, *Job Vacancy Statistics*, [En ligne]: https://ec.europa.eu/eurostat/web/labour-market/job-vacancies/database, (Consulté le 20 octobre 2018).

- Fabi, B., Lacoursière, R., Vallée, A., Gélinas, C. (2006), *Recension internationale des pratiques de GRH utilisées à des fins d'attraction, de satisfaction et de fidélisation de la main-d'œuvre*, rapport de recherche-action, Emploi-Québec Mauricie

- Fabi, B., Lacoursière, R., Morin, M. & Raymond, L. (2009), « Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation ». *Gestion*, vol. 34(4), pp. 21-29.

- Galois-Faurie, I. (2013), « La construction de l'engagement dans le secteur de l'intérim ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 8(4), pp 71-87.

- Giraud, L., Roger, A. & Thomines, S. (2012), « La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise économique ». *Revue de gestion des ressources humaines*, 84(2), pp 44-60.

- Gravili, G. (2018), « Impact of National Culture on the Bonus' Use for Teamwork», *Organizational Conflict*, Ana Alice Vilas Boas, IntechOpen, [En ligne]: https://www.intechopen.com/books/organizational-conflict/impact-of-national-culture-on-the-bonus-use-for-teamwork (Consulté le 17 avril 2019).

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980), *Work design*, Reading, MA: Addison-Wesley.

- Hall, E. T. (1976), *Beyond culture*, New York: Anchor Press/Doubleday.

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

- Harzing, A.W. (2000), «An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies ». *Journal of International Business Studies*, 31(1), pp. 101-120.

- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage.

- Hofstede, G. (1984), *Cultural Dimensions in Management and Planning*, Asia Pacific Journal of Management, Vol. January 1984a

- Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London, UK:

McGraw-Hill.

- Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Thousand Oaks, CA: Sage.

- Hofstede, G., Hofstede,G., J., Minkov, M. (2010), *Cultures and Organizations: Software of the Mind,* 3rd Edition, McGraw-Hill USA

- Hofstede, G. (2011), «Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context », *Online Readings in Psychology and Culture, 2*(1). [En ligne]: https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014, (Consulté le 22 mars 2019).

- Hofstede Insights, *Our Models*, [En ligne]: https://www.hofstede-insights.com/models, (Consulté le 20 décembre 2018).

- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman P. W., Gupta V. (ed.) (2004), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.

- International Labout Organization (Ilostat), *Statistics and Databases*, [En ligne]: https://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/lang--en/index.htm, (Consulté le 6 mai 2019).

- ISSA, *Country Details*, [En ligne] : https://www.issa.int/en/country-details, 5Consulté le 6 mai 2019).

- Kirkman, B. L., Lowe K. B., Gibson C. B. (2006), «A Quarter of Century of Culture's Consequences: A Review of Empirical Research Incorporating Hofstede's Cultural Values Framework», *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, No. 3.

- Maclachlan, M. (2013), « Indulgence vs Restraint – The 6th Dimension », *Communicaid*, [En ligne] : https://www.communicaid.com/cross-cultural-training/blog/indulgence-vs-restraint-6th-dimension/, (Consulté le 17 avril 2019).

- Martin, P. (2014), « La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne », *Revue de gestion des ressources humaines* 3/2014 (N° 93), pp 18-31.

- McLean Parks, J., Smith, F. L. (1998), « Organizational contracting: A "rational" exchange? » *in* Halpern, J. J., Stern, R. N. (dir.), *Debating rationality: Nonrational aspects of organizational decision making*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

- Meyer, J.P., Smith, A.C. (2000), « HRM Practice and Organizational Commitment: Test of Mediation Model », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, No. 17.

- Mulder, P. (2013), « Organizational Culture Model by Edgar Schein », *ToolsHero.com*, [En ligne]: https://www.toolshero.com/leadership/organizational-culture-model-schein/ (Consulté le 21 mars 2019).

- OECD, *Ilibrary*, [En ligne]: https://www.oecd-ilibrary.org, (Consulté le 6 mai 2019).

- Paillé P. (2004) *La fidélisation des Ressources Humaines*, Paris : Economica.

- Paillé, P. (2008), « Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail ». *Le travail humain*, vol. 71(1), pp. 22-42

- Petit, R. & Zardet, V. (2017). « Attractivité, fidélisation et implication du personnel des EHPAD : une problématique sectorielle et de management ». *@GRH*, 22(1), pp. 31-54.

- Peretti J. M. (2001), *Dictionnaire des Ressources Humaines* (2e éd.), Paris : Vuibert.

- Peretti J. M. (2009), *Tous talentueux : Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise*, Paris : Eyrolles, Editions d'Organisation.

- Redding, S. G., Norman, A., Schlander, A. (1994), « The nature of individual attachment to theory: A review of East Asian variations», *in* Triandis, H. C., Dunnett, M. D., Hough, L. M., (dir.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 4, pp. 674-688). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Reiche, S., Lee, Y.T., Quintanilla, J. (2012), « Cultural Perspectives on Comparative HRM », *in* Brewster, C. & Mayrhofer, W. (dir.), *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*. Edward Elgar: Cheltenham (UK) , pp 48-64

- Rousseau, D. M. (1989), « Psychological and implied contracts in organizations », *Employee Responsibilities and Rights Journal* 2: pp 121–139.

- Ryan, A. M., McFarland, L., Baron, H., Page, R. (1999), «An international look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practice», *Personnel Psychology*, *52*(2), pp 351-391.

- Renaud E. (2011), « L'engagement organisationnel : le paradigme du Modèle général de la rationalité » *in* Paillé, P. (dir.), La fidélisation des Ressources Humaines, *Approches conceptuelles et recherches empiriques*, pp 103-114.

- Schein, E. H. (1965), *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Schein, E. H. (1984), *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. Sloan Management Review.

- Schein, E. H. (2006), *Organization Development: A Jossey-Bass Reader*. J. Gallos (Ed.). John Wiley and Sons.

- Schein, E. H. (2010), *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

- Scholz, C., Messemer, T. & Schröter, M. (1991), *Personalpolitik als Instrument zur bewußten Kulturdifferenzierung und Kulturkoexistenz*, in R. Marr (eds), Euro-Strategisches Personalmanagement, München: Mering

- Scholz, C.; Böhm,H. (eds) (2008), *Human Resource Management in Europe. Comparative Analysis and Contextual Understanding*, Routledge: Oxon.

- Schuler, R. S., & Rogovsky, N. (1998), «Understanding compensation practice variations across firms: The impact of national culture». *Journal of International Business Studies, 29*(1), pp. 159-177.
- Smith, P. B., Trompenaars, F., Dugan, S. (1995), « The Rotter locus of control scale in 43 countries: A test of cultural relativity ». *International Journal of Psychology*, 30(3), pp. 377-400.

- Smith, P. B., Dugan, S., Trompenaars, F. (1996), « National culture and the values of organizational employees a dimensional analysis across 43 nations ». *Journal of cross-cultural psychology*, 27(2), pp. 231-264.

- Stahl, G. K.; Björkman, I.; Morris, S. (eds) (2012), *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Edward Elgar: Cheltenham (UK).

- Stankiewicz, J., Moczulska, M. (2012). «Cultural conditioning of employees' engagement ». *Management*, Sciendo, vol. 16(2), pp. 72-86.

- Thomas, D. C., Fitzsimmons, S. R., Ravlin, E. C., Au, K. Y., Ekelund, B. Z., & Barzantny, C. (2010), « Psychological Contracts across Cultures ». *Organization Studies*, *31*(11), pp. 1437–1458.

- Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (1998), *Riding the waves of culture*. McGraw-Hill.

- Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2002), *Riding the Waves of Culture*. London: Nicholas Brealey.

- Twenge, J. M. (2010), « A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes ». *Journal of Business & Psychology*, 25(2), pp. 201-210

- Van Vliet, V. (2015). «Trompenaars Cultural Dimensions», *ToolsHero.com*, [En ligne] : https://www.toolshero.com/communication-skills/trompenaars-cultural-dimensions/ (Consulté le 29 mars 2019).

- Yatribi, T., Balhadj, S. & Giraud, L. (2017). « L'influence de l'environnement de travail sur la satisfaction et l'intention entrepreneuriale des ingénieurs ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 16(3), pp. 45-82

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication
Place Montesquieu, 4 bte L2.05.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique | **www.uclouvain.be/espo**