

LA PRISE DE DÉCISION EN GRH : UNE COMPARAISON QUÉBEC- FRANCE-MAROC

Par : Guy Arcand, D.Sc., Professeur, Université du Québec à Trois-Rivières

Stéphane Chiarello, MBA, Doctorant, Université du Québec à Trois-Rivières

Nathalie Montargot, D.Sc., Professeure, Université de Cergy-Pontoise

1. INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE

La littérature nous démontre que la gestion des ressources humaines peut constituer, sous certaines conditions, un avantage stratégique pour les organisations (Dyer et Shafer, 1999; McMahan, Virick et Wright, 1999). Bien que la majorité des auteurs s'entendent sur cette affirmation, ces derniers sont divisés quant à l'effet des pratiques RH sur la performance organisationnelle. Les tenants de l'approche universaliste mentionnent qu'indépendamment du contexte, certaines pratiques RH ont plus d'impact que d'autres sur la performance (Best practices) (Pfeffer, 1994). À l'opposé, les partisans de l'approche de contingence stipulent que les pratiques RH n'auront pas le même effet, et ce, en fonction du contexte (Delery et Doty, 1996). Un troisième groupe de chercheurs, partisans de l'approche configurationnelle, mentionnent que c'est plutôt le regroupement des pratiques RH en conformité avec les environnements interne et externe (arrimages interne et externe) qui influencent la performance organisationnelle (Baron et Kreps, 1999). Nous pouvons donc constater que selon ces deux dernières approches, les pratiques RH n'auraient pas le même impact, et ce, en fonction de facteurs tels que la stratégie d'affaires, la diversité ou le contexte interculturel. Bien que les trois approches aient des défenseurs, force est de constater que les chercheurs travaillant en diversité et en gestion interculturelle ne peuvent qu'appartenir à l'approche de contingence ou à l'approche configurationnelle, les « Best Practices » reviendraient à dire que la gestion de la diversité ou la gestion interculturelle n'existent pas.

Dans cette communication, nous utiliserons l'approche de contingence afin de comprendre en quoi l'origine culturelle influence la façon de prendre des décisions pour des gestionnaires. Nous utiliserons cette approche puisque nous supposons que l'origine culturelle influence le processus de prise de décision des gestionnaires.

Le processus de prise de décision dans des contextes culturels différents constitue une situation de plus en plus présente dans nos entreprises. En effet, la mondialisation et l'ouverture des marchés ont augmenté considérablement l'immigration et ainsi, la diversité dans les organisations. Les nombreux traités internationaux et notamment ceux favorisant la libre circulation de la main-d'œuvre n'ont fait qu'accroître la diversité culturelle au travail. Par exemple, selon l'INSEE (2008) près d'un Français sur cinq (19 %) est né à l'extérieur de la France alors qu'au Québec, 36 % des Montréalais sont nés à l'extérieur du Canada (Statistique Canada, 2011). En constatant ces statistiques, il n'est pas surprenant que l'on observe une augmentation croissante de la diversité au travail et que celle-ci influence la GRH (Arcand, 2006).

2. REVUE DE LA LITTÉRATURE

2.1 La gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines a grandement évolué à travers les années. De simple support organisationnel, elle est devenue une part importante de la stratégie organisationnelle. La GRH est maintenant investie du rôle de variable stratégique (Arcand, 2006). Wright et McMahan (1992) définissent la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) comme étant un pattern d'activités et de déploiement planifié des RH dans le but de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs. Donc, l'individu devient la variable stratégique pour l'organisation qui veut se démarquer. Ainsi, si le capital, la technologie et les marchés ne peuvent assurer cet avantage compétitif durable, alors l'entreprise doit miser sur sa structure sociale, ses ressources humaines afin de devenir compétitive face à ses concurrents (Dyer,

1993; McMahan, Virick et Wright, 1999; Pfeffer, 1994; Wright et McMahan, 1992). Plusieurs études empiriques viennent valider ces théories, notamment Huselid (1995), Delery et Doty (1996) et Arthur (1992).

Plusieurs pratiques RH sont reconnues dans la littérature comme pouvant être des éléments importants de la stratégie. Une de ces pratiques stratégiques est l'organisation du travail et plus spécifiquement, la prise de décision en contexte d'équipe de travail.

2.2 La prise de décision

La prise de décision a fait l'objet de plusieurs études au cours des années ce qui nous a permis d'approfondir nos connaissances dans ce domaine. Nous n'avons qu'à penser à Pfeffer (1981) qui s'est intéressé à la distinction entre le pouvoir et l'autorité dans la prise de décision. Hickson et al. (1986) et Heller et al. (1988) ont développé, quant à eux, des typologies nous permettant de classer les différentes formes de prise de décision en entreprise. Historiquement, la prise de décision est définie par un processus comportant neuf étapes (Schramm-Nielsen, 2000; Mintzberg et al.; 1976).

- 1- Reconnaissance du problème
- 2- Diagnostic du problème
- 3- Formulation du problème
- 4- Recherche d'alternatives
- 5- Évaluation d'alternatives
- 6- Choix entre les alternatives
- 7- Mise en œuvre
- 8- Finalisation
- 9- Contrôle

Ces différentes étapes sont censées être réalisées dans une certaine linéarité, mais il est possible de revenir en arrière durant le processus afin de corriger le tir et d'améliorer le processus de prise de décision (Eisenhardt et Zbaracki, 1992).

Lorsque nous parlons de prise de décision, celle-ci peut se retrouver sur un continuum allant de décision rationnelle jusqu'à irrationnelle (Schramm-Nielsen, 2000). Lors de cette étude, nous tenterons de comparer les différentes formes de prise de décision et ce, en fonction du pays.

La prise de décision peut donc prendre diverses formes. Dans un premier temps, la décision peut être rationnelle, c'est-à-dire reposer sur la raison logique. Ainsi, elle doit être le résultat d'actions ou de réflexions conscientes et intentionnées (Elster, 1989). Cette forme de décision est souvent associée au cartésianisme. Ainsi, les règles à suivre du cartésianisme sont en premier lieu, de trouver un point de départ évident, qui ne permet plus le doute. Ensuite, nous devons procéder du plus simple au plus complexe, d'une manière déductive. Finalement, il faut avoir une vision complète du problème afin de s'assurer que toutes les possibilités ont été considérées (Schramm-Nielsen, 2000). Alors, le décideur possède toutes les informations nécessaires à la prise de décision et en plus, il connaît les conséquences de toutes les alternatives possibles (March et Simon, 1993), c'est l'Homo Economicus, l'homme rationnel. Malheureusement, cette forme de prise de décision est plutôt rare en entreprise, et ce, pour des raisons évidentes.

Suite aux limites de la prise de décision rationnelle, March et Simon en 1959 ont proposé le concept de rationalité limitée, l'homo administrativus. Le décideur ne possède pas toute l'information et par le fait même, fait face à un modèle simplifié. Il proposera un nombre

limité d'alternatives avant de prendre sa décision finale. Le décideur va choisir parmi des alternatives satisfaisantes (satisficing). Il s'agit d'une solution suffisamment bonne par rapport aux buts recherchés (Schramm-Nielsen, 2000). La solution optimale n'est donc pas envisagée.

Bien que plus près de la réalité, la rationalité limitée a été critiquée par Lindblom (1959) qui propose un autre modèle qu'il nomme « la science de la débrouillardise » ou l'incrémentalisme disjoint. Selon ce modèle, le décideur a une compréhension limitée du problème. Ainsi, il tente de se rapprocher d'un cas qu'il connaît. Au lieu d'adapter les solutions aux buts désirés, les buts sont plutôt adaptés aux moyens dont il dispose. Très peu d'alternatives sont considérées et les buts et les moyens sont choisis simultanément. Le problème est constamment reconsidéré et il n'y a donc pas de solution optimale. Dans ce modèle, nous pouvons parler de décision intuitive.

De son côté, Enderud 1976 parle plutôt de décision fortuite (Schramm-Nielsen, 2000). Selon ce dernier, le décideur prendra des décisions de façon mécanique et non intentionnelle ou la rationalisation est postérieure à la décision. Le décideur tentera par la suite de défendre sa décision prise plus ou moins au hasard (Schramm-Nielsen, 2000).

La figure 1 représente le continuum de la prise de décision tel qu'énoncé dans notre brève présentation des différents modèles de la prise de décision. Cette présentation n'est pas exhaustive, mais elle présente tout de même les grandes tendances théoriques de la prise de décision.

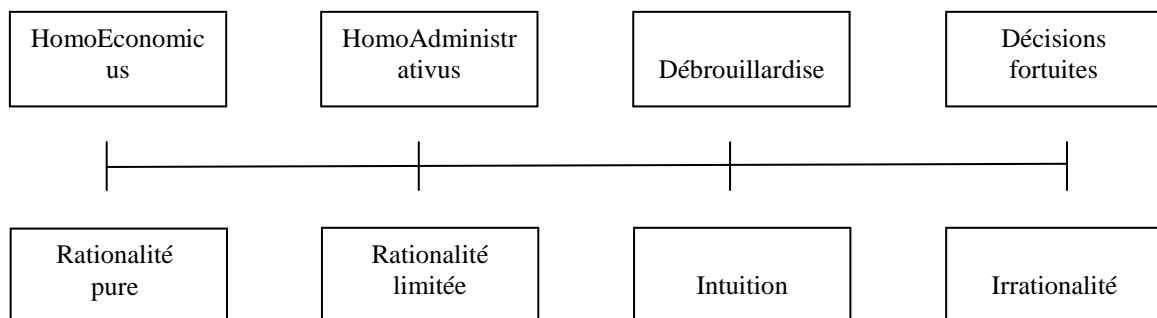


Figure 1 Continuum de rationalité en prise de décision (Schramm – Nielsen, 2000)

Dans une perspective universaliste, il n'y aurait pas de différence significative dans la prise de décision en fonction de la culture nationale. De ce fait, des décideurs français, québécois ou marocains prendraient des décisions similaires, et ce, en utilisant le même processus de prise de décision.

2.3 La culture nationale

C'est l'anthropologue Edward B. Tylor, en 1871, qui fut l'un des premiers à élaborer une définition de ce concept. Ainsi, selon Tylor (1924, 38) la culture est un tout complexe qui inclut le savoir, la foi, l'art, la morale, le droit, les coutumes et toutes les facultés et habitudes acquises par l'homme en tant que membre d'une société. De par cette définition, la culture constitue un résultat de la vie sociale (Arcand, 2006).

Plusieurs anthropologues ont alors proposé leurs propres définitions de la culture. De là, Kroeber et Kluckhohn (1952, 22) ont à leur tour proposé une définition du concept de culture qui est certes très exhaustive et généralement admise : « La culture est un ensemble de modèles (les uns explicites, les autres implicites) qui décrit le comportement passé ou détermine le comportement à venir; que l'individu acquiert et transmet par le biais de

symboles; qui constitue la marque distinctive d'un groupe humain, y compris les objets ouverts (ou artefacts) par lesquels ce groupe s'exprime. Le noyau essentiel de la culture est composé d'idées traditionnelles (c'est-à-dire transmises historiquement puis sélectionnées) et particulièrement des valeurs qui y sont attachées. On peut considérer les systèmes culturels tantôt comme les éléments conditionnant d'une action à venir ».

En étudiant la culture, force est de constater l'influence de l'anthropologie sur ce domaine d'étude. Les études menées par Malinowski, Benedict, Mauss et Lévi-Strauss nous ont permis d'approfondir considérablement nos connaissances sur le sujet. Pour notre étude, nous travaillerons entre autres avec la théorie de Edward T. Hall. Celle-ci porte sur l'emploi du temps et plus particulièrement sur le monochronisme et le polychronisme. Hall (1984) décrit l'emploi du temps dans les sociétés selon deux systèmes différents (Schramm-Nielsen, 2000).

- 1- Les sujets où les événements sont planifiés et exécutés de manière linéaire, c'est le temps monochronique (M)
- 2- Les activités où les événements ont lieu ou sont exécutés simultanément, c'est le temps polychronique (P)

Selon Hall (1984), nous retrouvons principalement le temps M dans les pays anglo-saxons et en Europe du Nord alors que le temps P se retrouve dans le bassin de la Méditerranée, dans les pays d'Afrique du Nord et en Amérique latine. Toujours selon Hall (1984), les deux systèmes sont logiquement et empiriquement très distincts, chacun de ceux-ci ayant ses forces et ses faiblesses.

Dans les cultures privilégiant le temps polychronique, l'accent est mis sur l'implication des personnes et l'aboutissement des transactions plutôt que sur le respect d'une planification rigoureuse. L'heure des rendez-vous n'est pas prise au sérieux ce qui donne de l'élasticité au temps (Schramm-Nielsen, 2000). Tous les plans et les échéanciers peuvent être modifiés à la dernière minute. Les personnes provenant de cette culture sont orientées vers les individus.

À l'opposé, les gens provenant de pays privilégiant le temps monochronique ont tendance à respecter les échéanciers et recherchent l'utilisation efficace du temps au travail. Ils ont tendance à ne faire qu'une seule tâche à la fois et les rendez-vous sont respectés scrupuleusement (Hall, 1984). L'orientation est portée sur la tâche et le travail à effectuer au détriment de l'individu.

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

Nous pouvons diviser les études comparatives de la culture en trois approches. Premièrement, nous retrouvons les études qui tentent de comparer la variation qu'exerce la culture dans

l'analyse des groupes (Goodman et Moore, 1972). Deuxièmement, celles traitant de la dimension subjective de la culture (Triandis, 1989, 1994) et finalement, les études de Hofstede sur le logiciel mental hiérarchisé(1984, 1994). La culture est donc une programmation mentale.

Ainsi, la culture, telle que définie par Hofstede, est un phénomène collectif puisqu'elle est partagée, du moins en partie, par ceux qui vivent ou ont vécu dans le même environnement social. C'est donc une programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personnes par rapport à d'autres(Hofstede, 1994). La culture est donc un acquis, pas un héritage.

Pour Hofstede, tout comme Ruth Benedict (1934) l'a fait avant lui, les problèmes sont communs à toutes les sociétés, seules les solutions diffèrent (Hofstede, 1994). Ainsi, il devient possible, lors d'une étude empirique, de trouver ce qui différencie les groupes d'individus (nations) dans leurs façons de résoudre les problèmes. C'est ce que nous appelons les différences culturelles.

Suite à son étude auprès des employés de la multinationale IBM, Hofstede en est arrivé à identifier quatre dimensions permettant de distinguer les différences culturelles entre les individus de deux nations différentes. Les quatre dimensions de Hofstede, c'est-à-dire les aspects culturels pouvant être comparés entre les différentes cultures sont :

La distance hiérarchique

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

Le degré d'individualisme

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

Le degré de masculinité

Nous pouvons définir cette dimension par la différenciation des rôles dans la société. Plus les rôles sont différenciés, par exemple entre les hommes et les femmes, et plus la société sera considérée comme masculine. Au contraire, plus les rôles sont interchangeable, plus la société montre des traits féminins.

Le contrôle de l'incertitude

Il s'agit ici de la perception qu'ont les individus face à l'avenir (Hofstede, 1994, 81). Le futur nous sert à projeter : « nos espoirs et nos craintes. En d'autres termes, nous vivons dans l'incertitude de ce qui va arriver et nous en sommes parfaitement conscients. Ce phénomène crée dans l'esprit de l'homme une anxiété souvent intolérable. » Bollinger et Hofstede (1987, 101).

2.4 La gestion de la diversité

Puisque nous sommes en mesure d'identifier des dimensions culturelles différentes chez les individus, notamment grâce aux travaux de Hall et Hofstede, il est important de se demander comment ces différences culturelles se répercutent lorsqu'elles se côtoient en entreprise. Il s'agit du concept de la gestion de la diversité culturelle et plus largement, nous pouvons parler de la gestion de la diversité. Daniels et Macdonald (2008) définissent la diversité en entreprise comme étant un écart de différence entre les personnes. Ces différences peuvent être constatées en termes de sexe, origine ethnique, l'âge, etc. En fait, selon ces derniers, trois types de diversité peuvent être identifiés

- 1- La diversité sociale : la diversité en fonction de critères démographiques comme l'âge et la race.
- 2- La diversité informationnelle : la diversité en fonction des connaissances et de l'éducation
- 3- La diversité de valeur : la diversité due au fait de la personnalité et des attitudes

Pour la présente étude, nous nous attarderons à la diversité sociale et plus précisément à la diversité culturelle. La reconnaissance de la diversité en entreprise est le premier pas vers une saine gestion de celle-ci (Daniels et Macdonald, 2008). Selon Taylor (2002) la gestion de la diversité entraîne des pressions supplémentaires sur les entreprises, les gouvernements et les syndicats. Daniels et MacDonald (2008) mentionnent l'importance pour les gestionnaires, afin d'éviter les écueils de bien gérer les équipes multiculturelles.

2.5 Les équipes multiculturelles

L'utilisation d'équipes de travail et ce, même dans les pays ayant un fort degré d'individualisme comme c'est le cas aux États-Unis et au Canada, est de plus en plus répandue dans les organisations. Il est donc essentiel d'utiliser des stratégies RH adaptées pour ce type d'équipes (Brewster, Sparrow et Vernon, 2008). Il faudra donc faire de la dotation permettant d'acquérir des candidats ayant des habiletés pour le travail en équipe,

mettre en place du coaching permettant de développer des compétences pour développer le leadership en situation multiculturelle, etc.

Les équipes multiculturelles ont, selon Shapiro et al. (2002), tendance à être sous performantes ou très performantes. Selon cette étude, les équipes multiculturelles de quatre à six personnes affichent de tels résultats alors que les équipes homogènes obtiennent des résultats se situant dans la moyenne. Qu'est-ce qui peut expliquer ce genre de résultats? Adler (1997) apporte une réponse satisfaisante. En effet, Adler mentionne que c'est la façon de gérer la diversité qui provoque un tel écart dans les résultats. Ainsi, une bonne gestion de la diversité entraîne des résultats supérieurs alors que dans le cas contraire, les résultats seront décevants.

Toujours selon Adler (1997), les équipes multiculturelles seront efficaces si :

- Le travail permet l'innovation
- Les différences sont reconnues
- Les membres de l'équipe sont choisis pour leurs compétences
- Il y a respect mutuel
- Il y a du feedback

Par contre, l'équipe sera sous performante si :

- Le travail est routinier
- Les différences sont ignorées
- Les membres sont choisis de la culture
- Il y a une dominance culturelle
- Il n'y a pas de feedback

Ainsi, une saine gestion des équipes de travail permettra d'atteindre des résultats supérieurs. Mais pour y arriver, il convient de bien comprendre les différences culturelles propres à chacun des groupes présents dans les équipes de travail.

3. MÉTHODOLOGIE

Le but de cette étude est de déterminer s'il y a des différences culturelles dans la prise de décision. Pour y arriver, nous devons donc essayer de comprendre le processus de prise de décision en fonction de la culture des groupes culturels étudiés. Pour cette communication, nous avons choisi d'analyser le processus de prise de décision de gestionnaires français, québécois et marocains. La justification de ces choix repose sur le fait que les auteurs de cette communication ont eu accès à des gestionnaires de ces trois pays lors d'interventions liées à l'enseignement de la gestion des ressources humaines.

Nous avons constitué des équipes de travail de quatre à six personnes, conformément à l'étude de Shapiro (2002). Les groupes de participants devaient résoudre une analyse de cas portant sur la gestion des ressources humaines. De ce fait, l'équipe devait, pour résoudre ce cas, utiliser un processus de prise de décision. Tous les groupes ont résolu le même cas afin d'assurer une certaine uniformité.

Nous avons constitué huit groupes au Maroc à l'été 2010 et à l'été 2011. Ces groupes de quatre à six personnes étaient composés de cadres d'entreprises publiques et de sociétés privées. En France, les quatre groupes de cinq à six personnes étaient également composés de cadres, mais ils œuvraient dans le secteur privé uniquement. Pour ce qui est des six groupes

de Québécois, ils étaient constitués de quatre à six personnes et les gestionnaires venaient autant du secteur privé que public. Pour les trois pays, il y avait une proportion à peu près égale d'hommes et de femmes et la moyenne d'âge se situait aux alentours de 38 ans.

Les candidats ont été sélectionnés parmi des étudiants de programmes de MBA et chacun des participants avait suivi au moins un cours de GRH de niveau maîtrise. Chacun des groupes étudiés a été constitué au hasard pour éviter que les groupes aient une trop grande habitude à travailler ensemble.

Durant la résolution du cas, notre rôle était d'analyser chacune des neuf étapes du processus de prise de décision pour chacun des groupes. Nous devons donc :

- Analyser le temps requis pour chacune des étapes
- Analyser le contenu des discussions à chacune des étapes
- Analyser le nombre d'alternatives proposées
- Évaluer le degré d'analyse des alternatives
- Évaluer la faisabilité des alternatives proposées
- Évaluer la mise en œuvre
- Évaluer la façon d'effectuer le contrôle

À l'aide des théories de Hall et de Hofstede, nous avons tenté de relier les différences observées à ces deux théories afin d'apporter une explication. Par ailleurs, nous avons également essayé de situer le processus de prise de décision sur le continuum de prise de décision présenté à la figure 1 de cette communication.

4. LES RÉSULTATS

Pour cette section, nous allons présenter les résultats par pays pour ensuite faire une analyse comparative nous permettant de voir les ressemblances et les dissemblances entre les différents groupes culturels étudiés. Les résultats présentés ont comme toile de fond les neuf étapes du processus de prise de décision. Comme le mentionnent Eisenhardt et Zbaracki (1992), ce processus n'est pas linéaire en soi. Les groupes étudiés n'ont pas réellement suivi les étapes une à une et se sont permis à plusieurs reprises de revenir en arrière afin de reformuler ou de modifier les étapes précédentes. Par contre, nous présentons les résultats de façon linéaire et ce, afin de ne pas créer de confusion chez le lecteur.

4.1 Le processus de prise de décision des gestionnaires français

En premier lieu, nous avons constaté que le rythme de travail semblait varier. En effet, il y avait de fréquents changements de tâches en plus de longues discussions. Ces discussions étaient souvent très pertinentes, mais pouvaient, à l'occasion, dévier sur des considérations n'ayant pas toujours de liens avec le cas étudié. Par ailleurs, il arrivait fréquemment que le travail se fasse en accélérer alors qu'à d'autres occasions, celui-ci s'effectuait au ralenti. Une certaine impulsivité a été remarquée ce qui faisait en sorte que le processus de résolution du cas n'était pas toujours linéaire. Pour l'observateur, il ne semblait pas y avoir un plan défini à l'avance.

Dans les premières phases du processus de prise de décision, la reconnaissance du problème, le diagnostic et la formulation du problème, l'analyse de cas s'est déroulée de façon plutôt linéaire et sans problème majeur. Les gestionnaires ont effectué ces trois étapes d'une façon tout à fait attendue et les discussions à chacune de ces étapes avaient pour but de s'assurer que chacun était d'accord afin de pouvoir passer à l'étape suivante.

Pour ce qui est des trois étapes suivantes, la recherche d'alternatives, l'évaluation des alternatives et le choix entre les alternatives, nous avons pu remarquer une nette différence avec les étapes précédentes. En effet, les discussions étaient beaucoup plus nombreuses et beaucoup plus animées. En fait, nous avons remarqué que chacune des étapes nécessitait de longs débats souvent émotifs. Un nombre considérable d'alternatives a été proposé et chacune a fait l'objet d'une analyse très approfondie. Par ailleurs, le choix final a été réalisé très minutieusement afin de trouver la meilleure des alternatives. Nous avons également pu observer l'importance de rattacher la solution avec la théorie. Cette justification semblait importante afin de valider le choix final.

La mise en œuvre n'a pas fait l'objet de longs débats. Nous pouvons dire que cette étape a été rapidement expédiée tout comme la finalisation. Par contre, le contrôle a été bien détaillé et les mesures proposées étaient particulièrement rigoureuses.

4.2 Le processus de prise de décision des gestionnaires québécois

Les résultats que nous avons obtenus pour les gestionnaires québécois sont les suivants. Les trois premières étapes du processus de prise de décision ont été réalisées de façon très similaire à celles des gestionnaires français. Les étapes ont été faites de façon linéaire et les discussions avaient pour but de préciser les éléments du cas et afin d'obtenir l'accord des membres de l'équipe de travail pour poursuivre sans avoir besoin de revenir en arrière par la suite. Pour y parvenir, nous avons remarqué que les équipes effectuaient (sauf une équipe) un plan de travail qu'ils ont suivi fidèlement.

Les trois étapes suivantes ont été réalisées en suivant le plan énoncé au début de l'analyse. La recherche d'alternatives ainsi que l'évaluation de celles-ci ont été faites rapidement et avec une méthode. La recherche d'alternatives a été assez courte et contrairement aux gestionnaires français, le nombre d'alternatives était limité à quelques-unes. Par ailleurs, l'évaluation des alternatives a été faite rapidement en faisant une analyse des avantages et des inconvénients de chacune. Le choix de l'alternative à privilégier s'est donc fait sans discussion approfondie puisque selon les dires des équipes, la solution s'imposait d'elle-même. Cette dernière ne reposait pas nécessairement sur une théorie, mais plutôt sur l'expérience vécue par ceux qui prennent la décision.

La mise en œuvre, la finalisation et le contrôle ont été effectués en mettant l'accent principalement sur la mise en œuvre que les équipes jugeaient primordiale à la réussite de l'implantation de la solution. Le contrôle semblait limité en comparaison avec les gestionnaires français.

4.3 Le processus de prise de décision des gestionnaires marocains

En ce qui concerne les résultats pour les groupes de gestionnaires marocains, nous avons constaté les faits suivants. Pour ce qui est des trois premières étapes, nous n'avons pas constaté de résultats significativement différents des deux autres groupes étudiés. La seule différence notable concerne les discussions concernant le cas qui étaient à l'occasion entremêlées de discussions portant sur d'autres sujets n'ayant pas de rapport direct avec le sujet traité. Cette situation avait comme conséquence une durée beaucoup plus longue du temps de résolution de ces trois étapes comparativement aux deux autres groupes culturels étudiés.

Les trois étapes suivantes, la recherche et l'évaluation des alternatives ainsi que le choix entre les alternatives, se rapprochaient plus du style français que du style québécois. En effet, nous avons constaté un souci de rechercher plusieurs alternatives et une analyse approfondie de ces dernières. Beaucoup de discussions et de débats forts animés étaient présents à cette étape. Par contre, contrairement aux gestionnaires français la solution apportée ne reposait pas nécessairement sur la théorie, mais plutôt sur l'expérience acquise en entreprise.

Pour ce qui concerne les trois dernières étapes du processus, nous avons remarqué une importance consacrée à la mise en œuvre et au contrôle. La mise en œuvre semblait relativement importante aux yeux de ces gestionnaires, mais le contrôle était effectué de façon très détaillée.

Le temps consacré à cette analyse de cas a été relativement long en comparaison des deux autres groupes culturels. Nous avons été en mesure de constater que les membres des équipes faisaient d'autres tâches durant la résolution du cas, et ce, tant des tâches professionnelles que personnelles. Il était rare que l'équipe soit complète pour une longue période. Il manquait régulièrement un ou deux membres de l'équipe ce qui obligeait constamment les autres membres à résumer ce qui avait été fait durant leur absence.

4.4 Analyse des résultats pour les trois groupes culturels étudiés

Comme nous avons été en mesure de le constater, des différences ont été observées entre les gestionnaires français, québécois et marocains. Comment pouvons-nous expliquer ces différences? Pour y parvenir, nous nous baserons sur deux théories connues et maintes fois utilisées dans les publications en gestion. Ces deux théories sont celles de Hall et de Hofstede. Ces deux théories seront utilisées en complémentarité. Ainsi, nous utiliserons une théorie largement utilisée en gestion, Hofstede, et la théorie qui a été utilisée par Schramm-Nielsen lors de son étude sur les différences entre les Français et les Danois. Nous débuterons par analyser nos résultats en fonction des dimensions de Hofstede. Par la suite, nous analyserons ces résultats en fonction de la théorie de Hall pour terminer en situant nos groupes culturels sur le continuum de la prise de décision.

4.4.1 Hofstede

Si nous effectuons notre analyse en fonction des étapes du processus de prise de décision telle que nous l'avons décrit au début de cette communication, nous pouvons constater que pour les trois premières étapes du processus aucune distinction notable n'a été observée. Cette constatation vient à l'encontre de ce que nous pensions au départ. En effet, nous nous attendions que pour des pays individualistes comme la France et le Québec, la cohésion, notamment au début de la tâche, aurait été plus chaotique que pour le Maroc, pays collectiviste.

L'analyse des trois étapes suivantes dévoile des différences entre les groupes culturels étudiés. Du côté des gestionnaires français et marocains, nous avons pu constater une recherche de plusieurs alternatives ainsi qu'une évaluation très détaillée de celles-ci comparativement aux gestionnaires québécois. La réponse à cette différence pourrait venir de l'étude de Schramm-Nielsen (2000) dans son analyse du processus de prise de décision des gestionnaires français. Selon cette auteure, deux raisons peuvent expliquer cette situation. Tout d'abord, puisque les cadres intermédiaires français tentent de bien se faire voir des patrons, la recherche de la meilleure alternative passe inévitablement par la recension de toutes (ou plusieurs) les

alternatives. La deuxième raison proviendrait du système d'éducation français qui valorise les capacités intellectuelles d'où l'importance de faire ressortir toutes les alternatives et de les analyser en profondeur. Il ne faut rien laisser au hasard. Chez les gestionnaires marocains, où le système scolaire et les formes de gestion ont été fortement inspirés du système français, les résultats assez similaires se trouveraient expliqués par ces deux explications. Ces deux pays ont, selon Hofstede, une forte distance hiérarchique et un fort contrôle de l'incertitude. Ces deux dimensions expliquent la façon qu'ont ces deux pays à aborder ces trois étapes du processus.

Pour ce qui est des gestionnaires québécois, leurs façons de faire pourraient s'expliquer par le fait que la distance hiérarchique ainsi que le contrôle de l'incertitude sont faibles dans cette partie du Canada. Ainsi, il n'est pas nécessaire de bien se faire voir par le patron puisqu'il est l'égal, ou presque, de son subalterne. De plus, il ne recherche pas nécessairement « la » solution optimale, mais plutôt la solution réalisable. Ainsi, ils recherchent un nombre limité de solutions et celles-ci correspondent souvent à des cas qu'ils ont déjà vécus et qui s'adaptent à la situation actuelle. Évidemment, ils ne font pas autant preuve de créativité que leurs collègues français ou marocains dans le choix des alternatives.

Le choix de la solution est pour les Français ou les Marocains une solution que nous pourrions qualifier d'optimale alors que pour les Québécois, cette solution serait la plus satisfaisante.

Les étapes de la mise en œuvre, de la finalisation et du contrôle ont révélé qu'en ce qui concerne la mise en œuvre, cette étape est perçue comme étant stratégique par les gestionnaires québécois, partiellement stratégique par les gestionnaires marocains, mais beaucoup moins par les gestionnaires français. Cette situation pourrait avoir comme explication la structure managériale des entreprises. Au Québec, celui qui propose des solutions est souvent celui qui va effectuer la mise en œuvre. En France, comme le mentionne d'Iribarne (1987), la mise en œuvre est souvent exécutée par une autre personne. Encore une fois, la dimension portant sur la distance hiérarchique explique cette différence. Les résultats pour le Maroc n'ont pas permis, pour cette étape de se positionner. Les résultats se situant entre les deux extrêmes.

En ce qui concerne le contrôle, nous avons analysé les résultats en fonction de la dimension portant sur le contrôle de l'incertitude. En effet, le Maroc et la France ayant un indice élevé de contrôle de l'incertitude, nous nous attendions à des résultats allant dans cette direction contrairement au Québec qui possède un faible contrôle de l'incertitude. Effectivement, nous avons remarqué des différences significatives et en harmonie avec la dimension de Hofstede. Les Français et les Marocains privilégiant un contrôle serré afin de ne rien laisser au hasard.

Comme nous pouvons le constater, l'analyse en fonction des dimensions de Hofstede ne permet de voir des différences qu'en ce qui concerne la distance hiérarchique et le contrôle de l'incertitude. Nous nous attendions à remarquer des différences dans la première partie du processus en ce qui a trait à la dimension portant sur l'individualisme ce qui n'a pas été le cas. En ce qui concerne la masculinité, les trois pays ayant un indice comparable, le fait de ne pas voir de distinction n'est donc une surprise.

4.4.2 Hall

Quand est-il de l'analyse en fonction de la théorie de Hall. Dès le départ, il faut souligner que la France et le Maroc sont considérés, selon Hall, comme étant polychronique alors que le Québec est considéré monochronique.

Nous avons remarqué que les gestionnaires québécois utilisaient un plan et ne dérogeaient que très rarement de celui-ci. Ce qui n'était pas le cas des gestionnaires français et encore moins des gestionnaires marocains. De plus, les gestionnaires québécois ont réalisé l'analyse de cas dans un temps relativement rapide (une moyenne de 2 heures 5 minutes) comparativement aux Français (3 heures 10 minutes) et aux Marocains (3 heures 40 minutes). Les différences dans les résultats pouvant s'expliquer par les discussions chez les Français et les Marocains et par les absences répétées chez les gestionnaires marocains. La notion de temps n'étant pas la même chez ces trois groupes culturels, il est valorisé au Québec de terminer rapidement une tâche « time is money ». De plus, les Québécois étant monochronique, suivre un plan et ne faire que ça jusqu'à la fin de la tâche est tout à fait cohérent alors que pour les Français et les Marocains, faire d'autres tâches pendant la résolution du cas correspond à des personnes polychroniques.

Par ailleurs, il est à noter que les équipes de Québécois étaient toutes au rendez-vous en avance (de 2 à 12 minutes). En ce qui concerne les Français, une équipe était en retard de trois minutes alors que les autres étaient à l'heure ou en avance de 2 à 4 minutes. Du côté marocain, une seule équipe était à l'heure alors que les autres étaient en retard de 2 à 12 minutes.

4.4.3 Continuum de la prise de décision

En ce qui concerne le continuum de la prise de décision où se situent nos trois groupes culturels après notre analyse? Pour les gestionnaires français, nous serions portés, à première vue, à classer la prise de décision comme étant rationnelle. Par contre, les gestionnaires ont fait preuve de beaucoup de créativité dans leurs façons de faire. Puisque l'imagination et la créativité sont des caractéristiques de la prise de décision fortuite, nous pourrions avancer que les gestionnaires français font preuve de rationalité et d'intuition dans leur prise de décision. Les gestionnaires marocains ont, de leur côté, fait preuve de rationalité, mais également de débrouillardise puisqu'ils n'ont pas hésité à prendre des décisions en fonction de leurs expériences antérieures. Pour ce qui est des gestionnaires québécois, ils ont utilisé la rationalité limitée (satisficing) ainsi que la débrouillardise en se référant à leurs expériences de travail.

5. CONCLUSION

À la lumière de ces résultats préliminaires, nous pouvons remarquer des distinctions importantes dans le processus de prise de décision entre les gestionnaires français, marocains et québécois. Ces différences se divisent en deux niveaux. Le premier concerne le processus de prise de décision, alors que le second concerne le continuum de la prise de décision. Premièrement, les différences se situent principalement aux étapes de recherche et d'évaluation des alternatives, au choix de l'alternative, à la mise en œuvre et au contrôle. Par la suite, nous avons constaté que sur le continuum de la prise de décision, les trois groupes culturels ne se situent pas au même endroit sur ce continuum. Ainsi, nous pouvons affirmer, à la lumière de ces premiers résultats que la prise de décision est différente d'une culture à l'autre. Ce constat nous amène à nous interroger sur les difficultés que la prise de décision peut entraîner en contexte d'équipes multiculturelles. Puisque le processus de prise de décision est différent, et parfois contradictoire, entre les cultures, comment les gestionnaires devront-ils s'y prendre pour créer une certaine cohésion à l'intérieur de ces équipes de travail? Lorsqu'Adler (1997) mentionne que les équipes multiculturelles peuvent être soit

sousperformante, soit surperformante, il devient facile, à la lumière de ces résultats, de constater que la solution repose sur une bonne gestion de la diversité.

Évidemment, la recherche n'en est qu'à ses premiers pas, mais nous allons poursuivre cette étude durant les prochaines années afin d'essayer d'approfondir nos connaissances sur le sujet. Les premiers résultats sont encourageants puisque les constatations concernant les questionnaires français sont relativement similaires aux résultats obtenus par Schramm-Nielsen dans son étude de 2000. Ainsi, cette similitude dans les résultats nous permet d'espérer que ceux obtenus pour les questionnaires marocains et québécois sont également cohérents avec la culture nationale de chacun des pays.

Dans les prochains mois, nous continuerons l'étude au Québec en France et au Maroc afin de recueillir les données nous permettant de développer un modèle qui va nous permettre d'expliquer la prise de décision en fonction de la culture nationale.

6. BIBLIOGRAPHIE

Adler, N.J. (1997). *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati:South-Western College Publishing.

Arcand, G. (2006). Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle : le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie. Université Paul-Verlaine de Metz.

Arthur, J.B. (1992). The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills. *Industrial and Labour Relations Review*.45(3): 488-506.

Baron, J.N., and Kreps, D.M. (1999). *Strategic Human Resources : Frameworks for General Managers*. New-York: Wiley.

Benedict, R. (1934). *Patterns of Culture*. Boston: Houghton Mifflin.

Bollinger, D., and Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes?* Paris: Les éditions d'organisation.

Brewster, C., Sparrow, P. and Vernon G. (2008). *International Human Resource Management*. 2nd edition. CIPD Press.

Daniels, K. and MacDonald, L. (2008). *Equality, Diversity and Discrimination*. CIPD Press.

Delery, J.E., and D.H.Doty (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*. 39(4): 802-835.

D'Iribarne, P. and D'Iribarne, A. (1987). Nouvelles technologie et culture française : le mariage du noble et du vil. *Revue française de gestion*. Septembre et octobre.

Dyer, L., and Shafer, R.A. (1999). From Human Resource Strategy to Organizational Effectiveness : Lessons from Research on Organizational Agility. In P.M. Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau, and G.T. Milkovich (Eds.), *Research in Personnel*

and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century, 145-154. Stamford, CT.: Jai Press Inc.

Dyer, L. (1993). *Human Resources as a Source of Competitive Advantage*. Queen's University at Kingston, On.: IRC Press.

Eisenhardt, K.M. and Zbaracki, M.J. (1992). Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, vol 13. 17-37.

Elster, J. (1989). *Solomonic Judgements, Studies in the Limitations of Rationality*. Cambridge University Press. Cambridge.

Goodman, P.S., and Moore, B.E. (1972). Critical Issues of Cross-Cultural Management Research. *human organization*. 1: 39.

Hall, E.T. (1984). *The Dance of Life*. Anchor Press.

Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization : Do American theories apply abroad? In D.W. Organ (Ed.), *The applied psychology of work behavior*, 126-154. Boston: Irwin

Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences : International differences in work related values*. London: Sage.

Hofstede, G. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales*. Paris: Les éditions d'organisation.

Huselid, M.A. (1995). The Impact of HRM Practices on Turnover and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3): 635-672.

INSEE. (2008). Publications et statistiques pour la France et les régions.

Kroeber, A.L., and Kluckhohn, C. (1952). Culture : a critical review of concepts and definition. *Papers of the peabody museum of archeology and ethnology*. 47(1): 1-223.

Lindblom, C.E. (1959). The Science of Muddling Through. *Public Administration Review*. Vol. 19. 79-88.

McMahan, G.C., Virick, M., and Wright, P.M. (1999). Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited : Progress, Problems, and Prospects. In P.M. Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau, and G.T. Milkovich (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management : Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, Vol. 4, 99-122. Stamford, CT: Jai Press Inc.

March, J.G. and Simon, H.A. (1959). *Organizations*. Wiley. New-York.

March, J.G. and Simon, H.A. (1993). *Organizations*. Blackwell. New-York.

Mintzberg, H., Raisinghani, D. and Theoret, A. (1976). The structure of unstructured decision processes. *Administrative Science quarterly*. 246-275.

Schramm-Nielsen, J. (2000). Dimension culturelles des prises de décision : une comparaison France-Danemark. *Revue française de gestion*. Mars-avril-mai. 76-87.

Shapiro, D.L., Furst, S.A., Spreitzer, G.M. and Von Glinow, M.A. (2002). Transnational Teams in the Electronic age : are Team identity and High Performance at Risk? *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23. 455-467.

Statistique Canada. (2011). Enquête nationale auprès des ménages : immigration et diversité ethnoculturelle au Canada.

Taylor, R. (2002). *Diversity in Britain's Labour Market*. Swindon : Economic and Social Research Council.

Triandis, H.C. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological Review*. 96: 506-520.

Triandis, H.C. (1994). *Culture and social behavior*. New-York: McGraw-Hill.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People : Unleashing the Power and the Work Force*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Wright, P.M., and McMahan, G.C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*. 18(2): 295-320.

Tylor, E.B. (1924). *Primitive Culture*. Gloucester, MA: Smith.