

## L'impact de la culture nationale sur les pratiques RH dans les organisations : Revue de littérature

### The impact of national culture on HR practices in organizations: a literature review

**Zineb EL AZZOUZI, (Doctorante)**

*Laboratoire nouvelles pratiques de gestion (NPG),  
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Marrakech,  
Université Cadi Ayyad de Marrakech, Maroc*

**Khawla TABARANI, (Doctorante)**

*Laboratoire nouvelles pratiques de gestion (NPG),  
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Marrakech,  
Université Cadi Ayyad de Marrakech, Maroc*

**Hosna HOSSARI, (Enseignante-chercheuse)**

*Laboratoire nouvelles pratiques de gestion (NPG),  
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Marrakech,  
Université Cadi Ayyad de Marrakech, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Daoudiate B.P. 2380, 40000 Marrakech Cadi Ayyad Maroc, Marrakech 40000 Tél. : +212 5 35 46 70 84/86 Fax : +212 5 35 46 70 83
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	EL AZZOUZI, Z., TABARANI, K., & HOSSARI, H. (2023). L'impact de la culture nationale sur les pratiques RH dans les organisations : Revue de littérature. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(5-1), 559-578. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.10051809">https://doi.org/10.5281/zenodo.10051809</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

*Received: September 30, 2023*

*Accepted: October 30, 2023*

**International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME**

**ISSN: 2658-8455**

**Volume 4, Issue 5-1 (2023)**

## **L'impact de la culture nationale sur les pratiques RH dans les organisations : Revue de littérature**

### **Résumé :**

La mondialisation a accéléré le transfert non seulement des produits et des services, mais aussi des pratiques de gestion des entreprises. Les multinationales opérant dans de nombreux pays aux orientations socio-économiques et culturelles différentes sont confrontées à de sérieux défis dans la mise en oeuvre des pratiques occidentales de GRH dans les pays en développement. Le domaine de la gestion accorde une grande importance au concept de culture, car il permet de comprendre et d'anticiper les phénomènes dans le monde réel. Bien que le management ne puisse pas changer la culture nationale, il peut uniquement la comprendre et l'utiliser à bon escient. L'augmentation des échanges commerciaux et des investissements internationaux, a créé un besoin croissant pour les organisations de comprendre l'impact de la culture nationale sur les pratiques de gestion des ressources humaines. La culture nationale peut influencer la manière dont les employés sont recrutés, formés, rémunérés et évalués dans les organisations. L'objectif de ce papier est de fournir une revue de littérature compréhensive par une analyse des travaux de recherche menés dans ce domaine, et ce, en vue de fournir une réflexion sur l'état des connaissances actuelles. Les résultats de notre étude théorique démontrent le lien significatif entre la culture et les pratiques RH. Les organisations qui accordent une grande importance à la culture sont susceptibles d'adopter des pratiques qui reflètent les normes et les valeurs culturelles de l'organisation.

**Mots clés :** Culture, Culture Nationale, Pratiques RH, Organisations, Revue de littérature

**Classification JEL :** O15, M14

**Type de l'article :** Article théorique

### **Abstract:**

Globalization has accelerated the transfer not only of products and services, but also of corporate management practices. Multinationals operating in many countries with different socio-economic and cultural orientations face serious challenges in implementing Western HRM practices in developing countries. The concept of culture is of great importance to the field of management, as it enables us to understand and anticipate real-world phenomena. Although management cannot change national culture, it can only understand it and use it wisely. The increase in international trade and investment has created a growing need for organizations to understand the impact of national culture on HR practices. National culture can influence how employees are recruited, trained, remunerated and evaluated in organizations.

The aim of this paper is to provide a comprehensive literature review through an analysis of research conducted in this field, with a view to providing a reflection on the state of current knowledge. The results of our theoretical study demonstrate the significant link between culture and HR practices. Organizations that place a high value on culture are likely to adopt practices that reflect the organization's cultural norms and values.

**Keywords:** Culture, National Culture, HR Practices, Organizations, Literature Review

**JEL Classification:** O15, M14

**Paper Type:** Theoretical Article

## 1. Introduction:

Ces dernières années, les associations entre la culture nationale et les pratiques RH ont suscité un intérêt croissant (Thomas et Inkson, 2007). Il existe un large consensus sur le fait que les pratiques RH sont façonnées par les facteurs culturels inhérents aux différents contextes nationaux (Ituma et Simpson, 2007). Les organisations opérant à l'échelle internationale doivent adapter leurs pratiques RH aux cultures nationales dans lesquelles elles opèrent, et les organisations qui adoptent des pratiques RH conformes aux attentes culturelles nationales auront des unités plus performantes que celles dont les pratiques RH ne correspondent pas à la culture nationale (Newman et Nollen, 1996).

C'est surtout à partir de la décennie 1970 que cette perspective essentialiste de l'organisation s'est développée à partir de la notion de culture, cette perspective ayant été à l'origine d'un développement considérable de l'usage de l'hypothèse culturaliste en sciences de gestion.

La référence à la culture s'est imposée à partir du moment où les agents organisationnels tout comme les observateurs, se sont confrontés à cela au regard de l'internationalisation des organisations. Ils en sont venus poser la question des liens qui peuvent s'établir entre culture organisationnelle, culture locale et performance. Cette interrogation a été à la base du développement des études interculturelles et elle est venue fonder les pratiques de management interculturel.

La mondialisation a conduit les organisations à adopter une perspective globale, tout en prenant en compte les particularités locales lors de la conception et de la mise en œuvre des pratiques RH. Cela représente un défi majeur pour les entreprises multinationales et nationales, car les pratiques RH varient en fonction de la culture nationale (Masa'deh et al., 2015; AL-Syaidh et al., 2015). Cette complexité a été confirmée par de nombreuses études internationales qui ont montré que les approches pour comprendre l'influence de la culture sur les pratiques RH varient en fonction du contexte (Abdul Hamid, 1996). Par conséquent, les entreprises doivent comprendre la culture nationale des pays dans lesquels elles opèrent afin de concevoir des pratiques RH adaptées, capables de répondre aux besoins locaux tout en étant cohérentes avec la stratégie globale de l'entreprise (Milikic, 2009; Al-Tamony et al., 2016). Cet équilibre délicat peut être atteint grâce à une approche basée sur la compréhension et l'adaptation aux particularités locales, tout en préservant l'identité et les valeurs fondamentales de l'entreprise.

L'importance de la gestion des ressources humaines pour une mise en œuvre efficace de la stratégie est reconnue depuis un certain temps (Alkalha et al., 2012 ; Alenezi et al., 2015). Ainsi, une gestion efficace des ressources humaines est essentielle à la réussite des organisations (Almajali et al., 2016). En outre, il a été démontré que les pratiques de GRH qui fournissent aux employés des compétences, des incitations et des informations sont associées à une amélioration des performances de l'entreprise (Abdul Hamid, 1996). Face à la mondialisation, les organisations s'efforcent de trouver un équilibre entre les marchés mondiaux et locaux dans la conception et la mise en œuvre des pratiques de GRH, ce qui est une question cruciale pour les organisations multinationales et nationales (Masa'deh et al., 2015 ; AL-Syaidh et al., 2015). Les pratiques et politiques de GRH adoptées par les entreprises dans différents pays ayant une culture nationale différente ne sont pas identiques les unes aux autres (Abdul Hamid, 1996). De nombreuses recherches internationales sur la GRH confirment que les approches visant à étudier l'influence de la culture sur les pratiques de GRH varient en fonction du contexte adopté (Milikic, 2009 ; Al-Tamony et al., 2016). En outre, parmi ces pratiques, les pratiques de gestion des ressources humaines sont susceptibles d'être les plus sensibles à la diversité culturelle, car elles sont conçues par des porteurs de culture (Shannak et al., 2012). L'étude de la culture offre un aperçu captivant des éléments communs et de la variété distinctive des expériences humaines (Munley, 2011 ; Tarhini et al., 2015 ; Abbasi et al., 2015 ; Almajali et al., 2016).

L'objectif principal de notre étude consiste à examiner la littérature existante afin d'analyser les contributions théoriques relatives à l'influence de la culture nationale sur les pratiques des

ressources humaines au sein des organisations. Toutefois notre question de recherche est la suivante : « **Quel est l'impact de la culture nationale sur les pratiques RH dans les organisations ?** ».

L'article se structure comme suit : la première section présente la revue de littérature de notre étude, cette revue est une synthèse des travaux théoriques et empiriques sur la culture et les pratiques RH. La deuxième section expose le protocole méthodologique adopté, le choix et la sélection des articles. Enfin, l'impact de la culture nationale sur les pratiques des ressources humaines est présenté. La dernière partie sera dédiée à une discussion des résultats.

## **2. Revue de littérature:**

### **2.1 Culture et culture nationale : Définition des concepts**

Le concept de la culture a été défini en premier lieu par Tylor en 1871. Il lui a accordé cette définition : La culture est « *un ensemble complexe qui comprend les connaissances, les coutumes, les croyances, l'art, les lois, la morale et toutes les autres capacités et habitudes acquises par l'homme en tant qu'un membre de la société* ». Cette définition est la base de toutes les définitions ultérieures qui s'intéressent aux valeurs, coutumes ainsi qu'à l'appartenance en tant que facteurs spécifiques des individus de différentes nationalités. Dans le même contexte, Rijamampianina (1996) définit la notion de la culture par le fait qu'elle soit dans tout ce que nous faisons et ce que nous pensons.

L'identité culturelle d'une personne est façonnée par son association avec un groupe et englobe un ensemble de principes et de convictions qui ont un impact sur la conduite et les perspectives des autres membres. La culture est également considérée comme un aspect environnemental distinct d'un milieu particulier. De telles définitions ont permis le développement de la notion de culture nationale. Tayeb (1994) l'a élaboré comme "*un système qui fusionne une gamme de valeurs, d'approches et de méthodes historiquement héritées, apprises et adoptées collectivement*".

Selon Hofstede (1980), la culture nationale est définie comme suit : « Est la programmation mentale culturelle partagée des personnes d'une nationalité donnée ». Selon Hofstede (1980, 1991), il existe un caractère national collectif représentatif de cette programmation mentale. En conséquence, les valeurs, les attitudes, les compétences, les comportements et les perceptions de la priorité de cette nationalité sont façonnés par cette programmation. D'Iribarne (1993) a défini la culture nationale comme étant un référentiel de sens.

Fukuyama (1995) définit la culture nationale comme étant constituée d'habitudes éthiques héritées. Ces habitudes peuvent prendre la forme d'une idée, d'une valeur ou d'une relation et sont utilisées par les sociétés pour réglementer le comportement par le biais de codes éthiques. Ces codes sont établis par la répétition, la tradition et l'exemple, et sont encore renforcés par les opinions, les habitudes et les images sociales.

Pour Dupuis (2004), la culture représente un ensemble de normes et de valeurs qui exerce une influence sur les actions et les choix des membres d'un groupe particulier. Cette culture commune agit comme un point de référence partagé par les individus au sein de ce groupe.

De plus, chaque nation possède sa propre culture nationale, qui se forge en fonction de divers éléments tels que les langues, les ethnies, les croyances religieuses et les normes sociales, comme l'ont souligné Angué et Mayrhofer en 2010. Cette culture nationale fournit un cadre de compréhension spécifique à chaque nation.

### **2.2 Modèles de culture nationale :**

Selon la littérature, il existe plusieurs modèles de culture nationale : le modèle d'Hofstede, le modèle de Fons Trompenaars, le modèle GLOBE, etc. En 1980, en utilisant les données de la recherche IBM, Hofstede a publié son modèle à quatre dimensions, qui comprenait la distance

hiérarchique, l'individualisme, la masculinité et l'évitement de l'incertitude. Le modèle fournit un aperçu important des différences dans la façon dont les cultures traitent les contextes organisationnels. Hofstede et Bond (1988) ont ultérieurement ajouté les cinquième et sixième dimension, à savoir l'orientation à long terme et l'indulgence, pour illustrer les valeurs de différentes cultures. Ces valeurs ont un impact sur le comportement des personnes ainsi que sur leur comportement au sein de leur organisation.

### 2.2.1 Le modèle d'Hofstede (1980) de culture nationale :

Dans son analyse, Enes Hamzagic (2019) avance une explication du modèle de la culture nationale d'Hofstede, qui peut être synthétisée de la manière suivante :

**Distance De Pouvoir :** La première dimension concerne l'acceptation de la hiérarchie et des inégalités de pouvoir au sein d'une société. Dans les sociétés caractérisées par une forte distance hiérarchique, on observe une acceptation de l'ordre établi, tandis que dans les sociétés où la distance hiérarchique est faible, les individus cherchent à équilibrer le pouvoir de manière plus équitable et remettent en question les inégalités.

**Individualisme :** La deuxième dimension se rapporte à la préférence pour un environnement social structuré ou non. Le collectivisme implique une préférence pour un environnement social unifié, où les individus peuvent compter sur les membres du groupe pour prendre soin d'eux en échange d'une loyauté inconditionnelle. À l'inverse, l'individualisme préfère un environnement social peu structuré, où chacun ne s'occupe que de soi.

Pour bien comprendre la différence entre l'individualisme et le collectivisme, une synthèse des différentes définitions est présentée comme suit :

Une culture collectiviste est une culture qui accorde une grande importance à la cohésion sociale, à l'harmonie et aux valeurs communes au sein d'un groupe ou d'une communauté. Dans une telle culture, les individus ont tendance à privilégier les intérêts du groupe plutôt que leurs intérêts personnels, et ils ont souvent une forte loyauté envers leur famille, leur entreprise ou leur pays. Les cultures collectivistes ont tendance à mettre l'accent sur l'interdépendance plutôt que sur l'indépendance, et à valoriser la collaboration, la coopération et la solidarité. Les individus sont souvent encouragés à travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs, et les récompenses sont souvent attribuées en fonction des performances de l'ensemble du groupe plutôt que des performances individuelles. Les cultures collectivistes sont souvent associées à des pays d'Asie, d'Afrique et d'Amérique latine, mais il convient de noter que les cultures individuelles et collectives peuvent coexister au sein d'une même société ou organisation.

Une culture individualiste est une culture qui met l'accent sur l'indépendance et l'autonomie des individus. Dans une telle culture, les individus ont tendance à privilégier leurs intérêts personnels plutôt que les intérêts du groupe, et ils ont souvent une forte identification à leur propre personne plutôt qu'à un groupe ou une communauté. Ce type de cultures ont tendance à valoriser la liberté individuelle, l'initiative personnelle et la réussite personnelle. Les individus sont souvent encouragés à se démarquer des autres et à poursuivre leurs propres objectifs de manière autonome, et les récompenses sont souvent attribuées en fonction des performances individuelles plutôt que des performances de l'ensemble du groupe.

**Masculinité :** La troisième dimension correspond aux préférences de la société pour le succès, la confiance en soi et les récompenses matérielles, ou pour la coopération, la modestie et la qualité de vie. Dans les sociétés plus masculines, la compétition est plus intense, alors que dans les sociétés plus féminines, la coopération et le consensus sont privilégiés.

**Éviter l'incertitude :** La quatrième dimension représente l'acceptation de l'incertitude et de l'ambiguïté par les membres de la société. Les cultures riches de cette dimension ont moins tendance à être orientées vers l'exploration, mais montrent une plus grande inclination à l'exploitation, comme l'ont souligné Pandey et Sharma en 2009.

**Orientation à long terme** : La cinquième dimension décrit comment "toute société doit rester en contact avec son passé tout en relevant les défis du présent et de l'avenir". La société accorde des priorités différentes à ces deux objectifs de survie. Certaines cultures préfèrent conserver les traditions et les normes de leurs ancêtres. La culture, d'autre part, encourage les efforts économiques et éducatifs modernes comme moyen de préparer l'avenir.

**Indulgence** : Enfin, la sixième dimension aborde la question de la liberté de satisfaire les pulsions humaines fondamentales. Dans les sociétés plus indulgentes, cette liberté est encouragée, tandis que dans les sociétés plus restrictives, elle est limitée par des normes sociales strictes.

### 2.2.2 Le modèle GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness):

GLOBE est un modèle de culture nationale qui a été développé par un groupe de chercheurs internationaux dirigé par Robert House dans les années 1990. Ce modèle comprend neuf dimensions de la culture nationale :

**Orientation à la performance** : Cette dimension concerne la manière dont une culture valorise l'excellence et la performance.

**Orientation à l'avenir** : Cette dimension concerne la manière dont une culture se projette dans l'avenir, planifie et investit pour l'avenir.

**Orientation au collectif** : Cette dimension concerne la manière dont une culture valorise la coopération, la solidarité et le groupe plutôt que l'individu.

**Égalité/niveau hiérarchique** : Cette dimension concerne la manière dont une culture perçoit et traite les inégalités sociales et hiérarchiques.

**Orientation à la tâche** : Cette dimension concerne la manière dont une culture se concentre sur les tâches et les objectifs plutôt que sur les relations interpersonnelles.

**Orientation à l'homme** : Cette dimension concerne la manière dont une culture se concentre sur les relations interpersonnelles et la qualité de vie plutôt que sur les tâches et les objectifs.

**Flexibilité** : Cette dimension concerne la manière dont une culture s'adapte aux changements et aux situations nouvelles.

**Évitement de l'incertitude** : Cette dimension concerne la manière dont une culture tolère et gère l'incertitude et l'ambiguïté.

**Assertivité** : Cette dimension concerne la manière dont une culture s'exprime et défend ses opinions et ses idées.

### 2.2.3 Le modèle de Fons Trompenaars

Ce modèle développé par Fons Trompenaars (2004) et comprend 7 dimensions :

Tableau N°1 : Les dimensions de la culture nationale selon Fons Trompenaars (2004)

Dimension	Définition
<i>Universalisme/Particularisme</i>	Mesure les préférences des individus à suivre des règles formelles plutôt qu'à adopter une approche flexible et spécifique.
<i>Individualisme/Communautarisme</i>	Cette dimension examine la relation entre les individus dans une culture, en vérifiant si elle favorise la performance et la créativité individuelles ou si elle privilégie la cohésion et le consensus du groupe.
<i>Neutre/Affectif</i>	Une dimension qui traduit le niveau de contrôle des émotions par les individus.
<i>Spécificité/Diffusion</i>	Cette dimension représente le niveau d'engagement dans les relations personnelles.

<b>Réussite /Attribution</b>	La cinquième dimension permet de distinguer entre la réussite et le statut/pouvoir.
<b>Séquentielle/Synchrone</b>	Mesure la capacité à effectuer une ou plusieurs tâches simultanément.
<b>Contrôle Interne/Externe</b>	La dimension finale sépare les cultures qui favorisent un sentiment de contrôle interne de celles qui s'ajustent à des événements externes échappant à leur emprise.

Source : Auteurs

### 2.3 Les pratiques RH : Quelle définition ?

Les pratiques RH peuvent différer selon les points de vue théoriques et les spécificités organisationnelles. Pourtant, les chercheurs ont tenté d'établir une compréhension plus claire de ce concept en fournissant des définitions et des regroupements de pratiques RH dans des études récentes.

Renwick, Redman et Maguire (2013) ont proposé une interprétation plus extensive des pratiques RH. Ces pratiques gèrent les relations de travail et créent des environnements de travail adaptés aux collaborateurs en mettant en œuvre diverses politiques. Ces politiques englobent la diversité et l'inclusion, la santé et la sécurité au travail, la gestion de la rémunération, ainsi que la gestion des absences et des congés.

Boon et Wright (2017) ont classé les pratiques RH en quatre grandes catégories : pratiques d'attraction, de sélection, de développement et de maintien. Les trois premières catégories sont assez explicites et concernent les actions de recrutement et de communication, les méthodes de sélection du personnel, la formation et la gestion des compétences. Le maintien des employés, la dernière catégorie, intègre des programmes pour inciter et reconnaître le travail exceptionnel et améliorer les taux de rétention.

Pour Huselid, Jackson et Schuler (2017), les pratiques RH sont "les politiques et les pratiques qui concernent la façon dont les employés sont recrutés, sélectionnés, formés, évalués, rémunérés et gérés". Paauwe et Boselie (2020), les définissent par : "les méthodes et les outils utilisés par les entreprises pour organiser, soutenir et développer leur capital humain, afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise".

Parmi les catégorisations des pratiques RH, Huselid, Jackson et Schuler (2017) ont proposé un cadre distinctif composé de quatre catégories : pratiques de développement des compétences, pratiques de gestion de la performance, pratiques d'engagement et pratiques de gestion de la performance du personnel. Pour encourager la motivation des employés, les pratiques d'engagement mettent en œuvre des programmes de communication interne et d'engagement des employés. Le renforcement des compétences et la formation des collaborateurs relève des pratiques de développement des compétences. Enfin, les pratiques de gestion du rendement supervisent les évaluations des employés et la gestion globale du rendement. En ce qui concerne la gestion du personnel, la rémunération, les relations avec les employés et les avantages sociaux relèvent des politiques et procédures de l'entreprise.

Selon Ulrich et Brockbank (2021), les pratiques RH sont "des outils, des techniques, des processus, des programmes et des politiques utilisés pour gérer les ressources humaines d'une organisation et favoriser l'efficacité et la performance de l'entreprise. En résumé, les pratiques ressources humaines désignent les outils, techniques, processus, programmes, politiques et méthodes utilisées par les entreprises pour gérer leur capital humain et atteindre leurs objectifs organisationnels. Les définitions proposées mettent l'accent sur des aspects tels que le recrutement, la sélection, la formation, l'évaluation de la performance, la rémunération et la gestion du personnel.

Suite à notre objectif de recherche, il est crucial de noter que les pratiques RH sont étroitement liées à la culture nationale et peuvent influencer la façon dont celle-ci est perçue et vécue par

les employés. En effet, ces pratiques englobent l'ensemble des politiques et procédures qui régissent les relations entre l'organisation et ses employés, notamment en matière de recrutement, de formation, d'évaluation des performances, de rémunération et de développement de carrière. Selon Schein (2010), la culture se définit comme un ensemble de valeurs, de normes et de croyances partagées par les membres d'une organisation, qui façonnent leurs comportements et leurs interactions. Ainsi, les pratiques RH peuvent contribuer à la création et à la maintenance d'une culture positive en favorisant l'engagement des employés, la reconnaissance de leur contribution, le respect de leur diversité et la prise en compte de leurs besoins et de leurs aspirations (Schein, 2010).

Plusieurs chercheurs ont identifié les pratiques en gestion des ressources humaines à intégrer au sein des organisations. Cependant, Autissier et Simonin (2009) ont élaboré la liste la plus complète de ces pratiques, qui se compose de 20 éléments regroupés en 5 domaines, chacun contenant 4 activités spécifiques. Il convient de noter que ces pratiques en gestion des ressources humaines varient d'une entreprise à l'autre, à l'exception de celles imposées par la loi. Elles reflètent la culture d'une entreprise et sa façon d'adopter une approche managériale particulière. Nous exposons la liste exhaustive des pratiques RH élaboré par Autissier et Simonin (2009) :

*Tableau N° 2 : Pratiques des Ressources Humaines*

<b>Dimension de la fonction RH</b>	<b>Pratiques RH</b>
<b>Pilotage RH</b>	-Veille et audit social -Masse salariale -GPEC -SIRH
<b>Gestion des carrières</b>	-Recrutement et intégration -Formation -Evaluation -Mobilité et reclassement
<b>Gestion administrative</b>	-Contrat de travail -Gestion du dossier administratif -Gestion du temps -Paie
<b>Gestion des relations sociale</b>	-Droit social -Dialogue social -Contributions sociales et culturelles -Environnement de travail
<b>Développement RH</b>	-Communication et marketing RH -Gestion de la transformation -Motivation et implication -Responsabilité sociale des entreprises

*Source : Autissier & Simonin (2009)*

### **3. Méthodologie**

La méthodologie de notre étude repose principalement sur une approche théorique et analytique. Dans un premier temps, nous avons procédé à une revue de la littérature compréhensive pertinente dans le domaine de la culture nationale et la GRH, en mettant l'accent sur les modèles existants. Nous avons suivi un protocole qui consiste en premier lieu de choisir les articles percutants dans le domaine de culture et GRH, tout en cherchant et en combinant les mots clés ('culture', 'national culture', 'HR Practices', 'Human resource practices') dans les bases de données les plus crédibles : Scopus, Web of science, JSTOR, ScienceDirect,

Springerlink, Hal, ResearchGate et Google Scholar. Une sélection de 68 articles relatifs à notre sujet de recherche ont été évalués dont 34 articles percutants.

### **Sélection et classification des articles :**

Cette étape consiste à l'examen des titres et des résumés des articles pour éliminer les non relatifs à notre étude ainsi que les duplicatas. Un nombre de 23 articles ont été éliminés par ce premier tri. Le reste des articles ont été évalués soigneusement par la lecture approfondie de l'intégralité du texte. Dans cette étape 11 articles ont été exclus. Ce crible des articles est fait à la base sur des critères d'inclusion et d'exclusions bien précis, nous avons inclus les revues de littératures systématiques, théoriques, empiriques, intégratives et les méta-analyses, ayant étudié la relation entre la culture et les pratiques RH. Nous avons mené nos recherches en anglais pour garantir la pertinence des articles. Pour l'exclusion, nous avons éliminé les thèses et les mémoires ainsi que les articles qui ne portent pas sur l'impact de la culture nationale sur les pratiques RH.

Pour bien analyser les articles sélectionnés, nous avons exploité les publications sur un tableau structuré afin de faciliter l'analyse des résultats et en tirer des conclusions. Cette étape doit être bien ficelée pour établir une base solide. La dernière étape était l'examen et l'analyse du contenu des articles dont les résultats ont été présentés dans la section suivante.

## **4. Résultats**

### **4.1 Présentation et synthèse des travaux**

Avant de présenter les résultats obtenus de notre revue de littérature, nous avons fourni un tableau synthétique de quelques travaux percutants ayant menés des études sur la relation entre la culture nationale et les pratiques RH dans les organisations :

*Tableau N° 3 : Synthèse des travaux*

<b>Titre</b>	<b>Auteurs</b>	<b>Principaux résultats</b>
<b>The Effect of Culture on Strategic Human Resource Management Practices: A Theoretical Perspective</b>	<i>Al-Sarayrah, S., Tarhini, A., Obeidat, B. Y., Al-Salti, Z., &amp; Kattoua, T.</i>	Par leur revue de littérature, les auteurs expliquent l'évolution des travaux et l'intérêt accordé à la relation entre la culture nationale et la gestion des entreprises et surtout sur le management stratégique des ressources humaines. L'analyse des travaux a fourni une conclusion générale à savoir l'existence d'une forte relation entre les deux variables et que le management des ressources humaines de chaque entreprise est impacté par la culture du pays.
<b>Exploring the associations of culture with careers and the mediating role of HR practices A conceptual model</b>	<i>Kats, M. M., Hetty Van Emmerik, I. J., Blenkinsopp, J., &amp; Khapova, S. N.</i>	Certains éléments suggèrent que l'environnement mondial a un effet convergent sur les valeurs et les attitudes des cadres, ce qui peut se traduire par des pratiques RH de plus en plus similaires, tandis que d'autres éléments suggèrent que la culture a un effet divergent sur ces valeurs, ce qui peut se traduire par des pratiques RH différentes. La présente étude ajoute à cette discussion la perspective de la carrière en développant davantage de perspectives

**Subcultures and employment modes: translating HR strategy into practice**

*Palthe, J., & Ernst Kossek, E.*

culturelles pour étudier l'association directe et indirecte de la culture et des carrières. Les auteurs ont cherché à cartographier la manière dont les attentes culturelles des employeurs (quant à la manière de gérer) peuvent agir de concert avec les attentes culturelles des employés (quant à la signification de la gestion et de la carrière) d'une manière susceptible d'avoir un impact sur les carrières des employés.

Cette étude propose des moyens d'opérationnaliser les sous-cultures et les modes d'emploi, ainsi que leur rôle dans la transposition de la stratégie de ressources humaines dans les pratiques des ressources humaines. Ces dynamiques sous-culturelles et les changements en cours dans les modes d'emploi expliquent au moins en partie les succès variables dans la conversion des stratégies de ressources humaines en pratiques de ressources humaines efficaces. La principale différence entre les organisations les plus performantes et les organisations médiocres ne réside pas tant dans le fait que l'une d'entre elles dispose d'une culture intégrée "forte", mais plutôt que leur de multiples sous-cultures et de stratégies de ressources humaines sont alignées de manière optimale.

**The mediator role of hierarchical distance on social processes-HRM practices: An empirical analysis of Spanish firms**

*Triguero-Sánchez, R., Peña-Vinces, J., & Guillen, J. B*

Les résultats de cette étude suggèrent que la GRH influence positivement les processus sociaux lorsque les entreprises encouragent l'engagement des employés. Moins de conflits interpersonnels et plus de conflits fonctionnels, un plus grand engagement dans la prise de décision et un plus grand accord entre les membres se produisent dans les cultures qui favorisent la participation des employés. Ces effets se concrétisent lorsque les dirigeants tiennent compte de l'opinion de leurs subordonnés, sont en contact avec eux en dehors du lieu de travail, leur permettent de discuter des décisions et leur délèguent des tâches importantes. Dans ces cas, la résolution des conflits devient plus productive et l'engagement augmente. Lorsque les politiques de gestion des ressources humaines visent à renforcer l'engagement des salariés, ceux-ci contribuent positivement aux processus

**Examining cross-cultural compatibility of high-performance work practices**

*Nadeem, S., Raza, M., Kayani, N., Aziz, A., & Nayab, D*

sociaux (participation, consensus et résolution des conflits, par exemple). Parmi eux, citons la qualité de l'emploi, la sélection du personnel, la formation, le développement et les progrès, l'évaluation, la flexibilité de la rémunération, la conception des tâches, la communication bidirectionnelle, la stabilité de l'emploi et l'égalité des chances.

Après avoir examiné la littérature interculturelle et sur les pratiques de travail à haute performance, les auteurs ont conclu que les préférences et l'adoption de certaines pratiques de travail à haute performance dépendent de la culture en question.

**A cross-cultural examination of the relationships among human resource management practices and organisational commitment: an institutional collectivism perspective**

*Rode, J. C., Huang, X., & Flynn, B.*

Dans l'ensemble, l'étude affirme un soutien empirique aux effets modérateurs de la culture pour les trois pratiques de GRH. Cette constatation est conforme à la perspective de contingence de la GRH (Alcazar et al., 2011), selon laquelle l'efficacité de GRH dépend de facteurs contextuels qui influent sur l'interprétation par les employés des diverses pratiques de GRH dans le système (Bellou, 2007). Les résultats soutiennent également l'affirmation de l'étude GLOBE selon laquelle le collectivisme institutionnel représente un concept théoriquement et empiriquement utile dans la recherche comparative, en particulier pour les questions de recherche impliquant des politiques et des procédures organisationnelles. L'argument selon lequel la culture nationale est une source importante de variation entre les individus dans la perception des pratiques de GRH au niveau individuel (Bellou, 2007) se fonde sur la théorie du contrat psychologique (Rousseau, 1995). Rousseau et Schalk (2000) ont proposé que les éléments sous-jacents des contrats psychologiques (la signification de la promesse, les perceptions de l'incertitude et les croyances concernant l'avenir et le temps) puissent varier d'une culture nationale à l'autre.

*Source : Auteurs*

#### **4.2 Impact de la Culture Nationale sur les Pratiques RH dans les organisations**

Selon la littérature, l'impact de la culture nationale sur les pratiques RH au sein des organisations est expliqué comme suit :

#### 4.2.1 Recrutement

De nombreuses études se sont penchées sur les méthodes et les sources de recrutement, en particulier en ce qui concerne les cultures collectivistes et individualistes. Les cultures collectivistes ont tendance à privilégier le recrutement interne, ainsi que les canaux informels et en réseau, tels que les recommandations d'employés (Stone et al., 2008). Des recherches antérieures ont démontré une corrélation positive entre le collectivisme au sein des groupements et le bouche-à-oreille (Lee, 1999). Dans les cultures collectivistes, l'utilisation des sources externes de recrutement est moindre, car les candidats recrutés de l'extérieur peuvent éprouver des difficultés à établir des liens sociaux solides au sein du réseau organisationnel (Bjorkman, Lu, 1999). Dans les cultures collectivistes, la sélection des employés se concentre sur les individus et sur la manière dont les nouveaux recrues s'intègrent dans l'entreprise. Les questions de confiance, de loyauté et de connaissance de l'entreprise sont considérées comme des enjeux majeurs dans l'évaluation des candidats (Aycan, 2005). D'autre part, dans les cultures individualistes, les employeurs sont plus enclins à sélectionner les candidats en fonction de leurs compétences et de leurs aptitudes par rapport à la tâche à accomplir, ainsi qu'à utiliser des paramètres liés à leur efficacité pour évaluer ces attributs. Les entretiens hautement structurés et bureaucratiques sont moins fréquents dans les cultures collectivistes, tandis qu'ils sont plus courants dans les cultures individualistes. En revanche, les individus sont plus susceptibles de vivre dans des cultures individualistes (Spence, Petrick, 2000). Budhwar et Khatri (2001) soutiennent que les cultures collectivistes mettent davantage l'accent sur les critères de recrutement tels que le statut attribué et les liens sociaux, plutôt que sur les critères liés aux connaissances, aux compétences et aux capacités exigées par les cultures individualistes. Les personnes qui valorisent le collectivisme sont plus enclines à préférer les emplois offrant des opportunités de travail en équipe, de créer des relations avec d'autres, et d'acquérir la sécurité d'emploi ; elles peuvent également privilégier les organisations mettant l'accent sur la collaboration et l'entraide plutôt que les postes à performance individuelle aux États-Unis (Stone, Isenhour et Lukaszewski, 2008). De plus, les personnes qui valorisent le collectivisme sont plus susceptibles de préférer travailler dans des organisations diversifiées que celles qui valorisent l'individualisme (Stone et al., 2006). Éviter l'incertitude encourage les organisations à utiliser des pratiques de recrutement et de sélection plus structurées (Stohl, 1993). La forte influence de la distance hiérarchique sur le processus de sélection est rarement démontrée dans la littérature. Cependant, certaines recherches suggèrent que les qualifications et l'éducation sont plus importantes dans les cultures à forte distance hiérarchique, peut-être en raison de l'accent mis sur le statut dans ces pays (Ryan et al., 1999). Cependant, certains auteurs comme Dipboye et Johnson (2008) affirment que le recrutement des journaux est positivement lié à la dimension d'incertitude préventive. Les chercheurs ont noté une corrélation négative entre la distance hiérarchique et le collectivisme au sein du groupe, et le recours au recrutement interne pour les cadres juniors. Ils observent que la relation entre le collectivisme au sein du groupe et le recrutement interne est négative pour les jeunes cadres, mais non significative pour les autres catégories de cadres. En outre, ils ont découvert que les consultants en recrutement de cadres sont plus susceptibles d'être utilisés dans des situations où l'on souhaite éviter l'incertitude. Dans les cultures féminines, le processus de recrutement et de sélection vise à embaucher des personnes ayant des liens étroits avec les autres, selon les conclusions de Dipboye et Johnson en 2008. Les tests de personnalité priment sur les tests d'aptitudes cognitives pour la sélection dans certaines cultures. Plus précisément, les cultures centrées sur les femmes adoptent des méthodes de sélection non standardisées qui reposent fortement sur l'interaction personnelle. Selon Pence et Petrick (2000) qui ont démontré l'inverse est stipulé que les cultures centrées sur les hommes favorisent les entretiens hautement structurés avec des directives uniformes et une interaction personnelle minimale.

#### 4.2.2 Système d'Évaluation du Rendement

Le système d'évaluation est influencé par les dimensions de la culture nationale, notamment par rapport au sujet de l'évaluation. Dans les cultures à forte distance de pouvoir, les collaborateurs sont censés faire preuve de loyauté et d'obéissance envers leurs supérieurs. Le comportement des employés, plutôt que leurs réalisations, est la base de l'évaluation des performances dans de telles cultures. Par conséquent, contrôler le travail des employés pour s'assurer du respect des procédures prescrites est jugé suffisant. Les méthodes d'évaluation organisationnelle sont affectées par les dimensions culturelles. (Milliman et al., 1998). Des études indiquent que, dans les sociétés individualistes, un système formel d'évaluation des performances individuelles est plus susceptible d'être impartial. Au contraire, dans les cultures collectivistes, un système de notation informel et subjectif est préféré (Jaeger, 1986, Spence et Petrick, 2000). De plus, la recherche suggère que dans les cultures individualistes, les employés pourraient réagir négativement aux entretiens d'évaluation des performances. Ils peuvent exprimer de la colère ou même un désir de représailles contre l'intervieweur d'évaluation pour sauvegarder leur intégrité. Lorsqu'ils reçoivent des évaluations négatives dans les cultures japonaises (collectivistes), les employés ont tendance à réagir avec des émotions, mais la honte est l'émotion dominante, car ils ont le sentiment de ne pas avoir obtenu de résultats satisfaisants. Cela contraste avec les cultures individualistes, où la colère peut être une réponse plus courante. Selon une recherche menée par Laurent (1986), les différences culturelles sont également évidentes dans la manière dont les entretiens d'évaluation du rendement sont menés et dans le but qui les sous-tend. La communication directe est plus probable dans les cultures individualistes, tandis que les cultures collectivistes ont tendance à donner une rétroaction indirectement par le biais d'une conversation amicale. Une étude selon Chen, C.-C., & Tjosvold, D. (2007) a montré que lors des entretiens d'évaluation des performances, les cultures individualistes donnent la priorité à l'amélioration des employés pour améliorer leur carrière, tandis que les cultures collectivistes reposent sur l'ancienneté. Dans les cultures à haute distance de puissance, la loyauté et l'obéissance sont valorisées, ce qui incite la direction à utiliser des critères comportementaux plutôt que des résultats. Les employés qui suivent les procédures établies, plutôt que de risquer l'échec par l'innovation, courent un risque minimal.

#### 4.2.3 Rémunération

Le système de rémunération n'échappe pas à l'influence de la culture, qui façonne les valeurs et les règles de comportement. En fait, la compréhension du terme « compensation » diffère selon les cultures. Dans plusieurs pays européens, il fait référence au remboursement des blessures ou des dommages, c'est pourquoi le terme "indemnisation" est privilégié. Vance et Paik (2006) notent que cet aspect culturel affecte la conception des packages de rémunération, soulignant le rôle de la culture nationale dans ce domaine. Les cultures individualistes basent généralement la rémunération sur les performances individuelles, tandis que les cultures collectivistes ont généralement des salaires fixes avec des primes basées sur les performances de l'équipe. Le niveau d'évitement de l'incertitude dans une culture affecte également le système de rémunération, un évitement plus élevé de l'incertitude conduisant à mettre davantage l'accent sur les paiements fixes et une plus petite composante variable basée sur la performance. Cela procure un sentiment de stabilité et de prévisibilité aux employés. En revanche, les sociétés qui affichent de faibles niveaux d'aversion au risque donnent généralement la priorité aux incitations dépendantes de la performance et de nature variable (Chiang, 2005). Les normes culturelles, y compris les rôles de genre, influencent également la configuration des systèmes de rémunération. Dans les sociétés masculines, les travailleurs ont tendance à valoriser les récompenses quantitatives, telles que les augmentations de salaire et les promotions, tandis que dans les sociétés féminines, il y a une plus grande préférence pour les récompenses non monétaires telles que la sécurité d'emploi et la reconnaissance. La recherche a montré que de

solides relations interpersonnelles avec la haute direction et l'ancienneté sont positivement corrélées avec la rémunération et les récompenses concernant la distance hiérarchique et l'évitement de l'incertitude. Selon Aycan (2005), les décisions subjectives de la haute direction déterminent les régimes de rémunération différentielle. De plus, les salariés issus de cultures collectivistes et féminines affichent une préférence pour les régimes d'avantages sociaux flexibles, tels que ceux liés à la garde d'enfants et au congé de maternité.

#### **4.2.4 Planification des Ressources Humaines et des Carrières**

L'étude de Schneider & De Meyer (1991) suggère que les cultures à forte distance hiérarchique manquent de ressources humaines et de planification de carrière systématiques et participatives. Au lieu de cela, une telle planification est à court terme, flexible et soumise au processus décisionnel centralisé de la haute direction. En revanche, les cultures à faible distance hiérarchique valorisent les contributions de tous les supérieurs hiérarchiques et adoptent une approche à long terme, organisée et rationnelle de la planification des ressources humaines et de la carrière.

Les études antérieures sur la gestion de carrière ont principalement examiné les critères de promotion dans diverses cultures. Les recherches de Schaubroeck et Lam, citées dans Papalexandris et Panayotopoulou (2004), soulignent l'importance de relations solides avec les supérieurs comme prédicteur significatif des décisions de promotion dans les cultures collectivistes. De même, les cultures à distance hiérarchique forte privilégient les bonnes relations interpersonnelles, la permanence, la loyauté et l'engagement organisationnel comme critères de promotion (Gomez-Mejia, Welbourne, 1991). Selon les conclusions de Hofstede et Hofstede, citées dans Luthans, Welsh et Rosenkrantz (1993), les cultures qui évitent fortement l'incertitude s'appuient sur l'ancienneté comme principale base de promotion des managers. Dans les cultures qui valorisent la faible distance hiérarchique et l'individualisme, les promotions sont principalement attribuées en fonction du mérite et des réalisations professionnelles. Cependant, cette approche contredit les valeurs collectivistes qui privilégient la performance de groupe, l'harmonie, la coopération et les intérêts collectifs. En conséquence, une orientation plus collectiviste serait négativement associée à une préférence pour les systèmes de promotion basés sur le mérite, selon Gomez-Mejia et Welbourne (1991). Face à l'instabilité socio-économique et aux mauvaises conditions politiques et de travail, Stoermer et al. (2016) ont recommandé que les ressources humaines et la planification de carrière soient axées sur le court terme. Dans les organisations privées, ces considérations doivent être guidées par les besoins des entreprises, tandis que dans le secteur public, elles doivent être guidées par les besoins sociaux, tels que la lutte contre le chômage. Smith a également noté une corrélation positive entre la présence syndicale et les promotions basées sur l'ancienneté et la planification de carrière (Li et al., 2011).

#### **4.2.5 Formation et Développement des Compétences**

Aycan (2005) suggère que les exigences de formation sont établies en évaluant les résultats de performance, en particulier dans les sociétés qui valorisent l'individualisme et ont une faible distance hiérarchique. Cependant, dans les cultures collectivistes à forte distance hiérarchique, des critères subjectifs déterminent quels employés reçoivent une formation. En règle générale, la loyauté envers la haute direction est récompensée par une participation sélective à des programmes de formation souhaitables. D'autre part, les cultures qui ont une faible distance hiérarchique déterminent généralement les besoins de formation par accord mutuel entre l'employé et son superviseur. Dans les sociétés qui valorisent le collectivisme et affichent une grande distance hiérarchique, la décision de dispenser une formation est généralement prise uniquement par le supérieur hiérarchique. Cette personne est réputée être la plus qualifiée pour déterminer à la fois la nécessité de la formation et son efficacité probable dans l'amélioration des performances d'un employé. Triandis, H. C. (1995).

## **5. Discussion**

Par une synthèse globale des travaux ayant étudié la relation entre la culture nationale et les pratiques RH, on déduit que la culture nationale est connue par son impact significatif sur les pratiques des ressources humaines dans les organisations. Les valeurs culturelles, les croyances, les normes et les attitudes peuvent affecter les politiques et les pratiques de recrutement, de sélection, de formation et de développement des employés, ainsi que la gestion de la performance, la rémunération et les relations avec les employés.

Par exemple, dans l'étude menée par Hofstede (1980), dont il a identifié cinq dimensions culturelles qui peuvent influencer les pratiques RH : la distance hiérarchique, l'individualisme/collectivisme, l'orientation vers le court terme/le long terme, l'incertitude évitement, et la masculinité/féminité. Les organisations qui opèrent dans des cultures caractérisées par une forte distance hiérarchique, une forte orientation masculine, et une faible tolérance à l'incertitude, peuvent avoir des pratiques RH qui reflètent ces valeurs, comme une structure organisationnelle très hiérarchisée, des rôles de genre bien définis et un système de rémunération basé sur la performance individuelle.

Dans une autre étude, Kramar, et al. (2014) ont souligné l'importance de la culture nationale sur les pratiques de gestion des talents. Les auteurs ont noté que la culture nationale peut avoir un impact significatif sur les pratiques de gestion des talents, telles que le développement des compétences, la mobilité internationale, et la gestion de la diversité. Les auteurs ont souligné que les organisations doivent être conscientes des différences culturelles dans les pratiques de gestion des talents pour maximiser leur efficacité.

Enfin, l'étude menée par Fenton-O'Creevy et Gooderham (2019) a montré que la culture nationale peut également avoir un impact sur la façon dont les employés perçoivent et interprètent les pratiques RH. Les auteurs ont noté que les employés dans les cultures collectivistes peuvent être plus sensibles aux pratiques RH qui approuvent la collaboration et l'harmonie, tandis que les employés dans les cultures individualistes peuvent être plus motivés par les pratiques RH qui récompensent la performance individuelle. Pour conclure, la culture nationale a un impact significatif sur les pratiques RH dans les organisations. Les études de Hofstede (1980), Kramar, et al. (2014), et Fenton-O'Creevy et Gooderham (2019) ont souligné l'importance de comprendre les différences culturelles dans la conception et la mise en œuvre des pratiques RH.

## **6. Conclusion**

Après avoir mené cette revue de littérature sur l'impact de la culture sur les pratiques RH dans les entreprises, plusieurs conclusions peuvent être tirées. Tout d'abord, il est clair que la culture a une influence significative sur les décisions et les actions des managers, des RRH et directeurs des ressources humaines (DRH). Les entreprises qui accordent une grande importance à la culture sont plus susceptibles d'adopter des pratiques RH qui reflètent les valeurs et les normes culturelles de l'entreprise.

Nous pouvons déduire l'importance de la culture nationale dans l'élaboration des pratiques RH. Selon la littérature, la culture est un facteur clé influençant les pratiques RH. Il faut souligner que la culture peut avoir un impact significatif sur la façon dont les employés sont recrutés, formés, gérés, et motivés au sein de l'organisation. Il faut mettre en avant la nécessité pour les organisations de s'adapter aux spécificités culturelles de leur main-d'œuvre. Les politiques RH ne peuvent pas être uniformes, mais doivent tenir compte des valeurs, des croyances, des normes et des attentes culturelles.

La pratique de recrutement dans les cultures collectivistes est basée sur le recrutement interne et les canaux informels, comme les recommandations d'employés, tandis que les cultures

individualistes mettent l'accent sur les compétences et les aptitudes des candidats. Ainsi que la culture nationale joue un rôle clé dans la manière dont les organisations conçoivent, mettent en œuvre et gèrent leurs systèmes d'évaluation du rendement. Comprendre ces influences culturelles est essentiel pour garantir que le processus d'évaluation soit efficace, équitable et aligné sur les besoins et les attentes des employés dans des contextes culturellement variés. Dans les cultures collectivistes, la pratique de formation est impactée par valeurs et les dynamiques culturelles spécifiques à ces contextes. La formation est axée plus sur le group plus que sur l'individu, basée aussi sur l'apprentissage social et sur le transfert de connaissance interne. Dans les cultures individualistes, la pratique de formation peut différer en raison de l'importance accordée à l'individualisme, à la compétitivité et à l'indépendance. La rémunération dans les cultures collectivistes peut se distinguer par plusieurs caractéristiques influencées par l'importance accordée à la cohésion du groupe, à l'égalité et à la solidarité. Dans les cultures individualistes, la rémunération peut différer en raison de l'importance accordée à l'individualisme, à la compétitivité et à la réalisation personnelle.

En outre, il est important de noter que les pratiques RH ne sont pas universelles et qu'elles varient considérablement en fonction de la culture de l'entreprise. Ce qui fonctionne dans une entreprise peut ne pas fonctionner dans une autre en raison des différences culturelles. Par conséquent, il est crucial pour les spécialistes du domaine de comprendre et de respecter la culture de l'entreprise pour pouvoir adapter efficacement les pratiques RH.

En conclusion, il est important de souligner que la culture d'une entreprise est dynamique et peut évoluer avec le temps. Les managers et responsables doivent être prêts à ajuster leurs pratiques en conséquence pour s'adapter aux changements culturels de l'entreprise et de comprendre et de s'adapter à la culture de l'entreprise pour mettre en place des pratiques efficaces.

## Références :

- (1). Ahmed A. (2002). Ibn Khaldun's Understanding of Civilizations and the Dilemmas of Islam and the West Today, *Middle East Journal*, Vol. 56, n°1, Hiver, pp. 20-45.
- (2). Al Maache M. (2002). Peut-on parler d'un style de gestion marocain ?, *Cahiers de recherche de l'ISCAE*.
- (3). Alenezi, H., Tarhini, A., & Sharma, S. K. (2015). Development of quantitative model to investigate the strategic relationship between information quality and e-government benefits. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 9(3), 324-351.
- (4). Alkalha, Z., Al-Zu'bi, Z., Al-Dmour, H., Alshurideh, M., & Masa'deh, R. (2012). Investigating the effects of human resource policies on organizational performance: An empirical study on commercial banks operating in Jordan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 51(1), 44-64.
- (5). Almajali, D. A., Masa'deh, R. E., & Tarhini, A. (2016). Antecedents of ERP systems implementation success: a study on Jordanian healthcare sector. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(4), 549-565.
- (6). Al-Sarayrah, S., Tarhini, A., Obeidat, B. Y., Al-Salti, Z., & Kattoua, T. (2016). The effect of culture on strategic human resource management practices: A theoretical perspective. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 7(4), 704-716.
- (7). Al-Syaidh, N. H. J., & Masa'deh, D. Ra'ed (Moh'd Taisir); Al-Lozi, Prof. Musa; Al-Harrasi, Jaber Saud; Transformational Leadership and its Role on the Effectiveness of Employee's Behaviour: A Theoretical Study;(September 2015). In *Conference Proceedings (COES&RJ-CP)* (Vol. 2, No. 5, pp. 204-224).

- (8). Angué, K.; Mayrhofer, U. (2010). Coopérations internationales en R&D : les effets de la distance sur le choix du pays des partenaires », *Management*, Vol. 13, n° 1, p. 1-37.
- (9). Aniss, A. I. T., & RAJÂA, O. (2022). L'influence de la Culture Nationale et Organisationnelle sur le Leadership et sur les Pratiques de la Gestion des Ressources Humaines : Analyse de la Littérature Managériale. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(2).
- (10). Arcand, M., Arcand, G., Bayad, M., & Fabi, B. (2004). Systemes de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle. *Annals of public and cooperative economics*, 75(3), 497-524.
- (11). Autissier, D., & Simonin, B. (2009). Mesurer la performance des ressources humaines. Editions d'Organisation
- (12). Editions d'Organisation
- (13). Aycan, Z. (2005). The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(7), pp. 1083-1119.
- (14). Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). Human resources strategies, complementarities, and firm performance. *SUNY Buffalo: Unpublished manuscript*.
- (15). Bernhard Bös, Daniel Dauber, Mario Springnagel.(2011). Measuring Organizational Culture: An Empirical Assessment of The Hofstede Questionnaire In An Austrian Setting. Iaccm 10th Annual Conference And 3rd CEMS CCM / IACCM Doctoral Workshop, University Of Ruse, Bulgaria – 2011 Cultural Aspects Of Cross-Border Cooperation: Cometences And Capabilities.
- (16). Brooks, I. (2006). *Organisational Behaviour*, FT Prentice-Hall, Harlow, Essex.
- (17). Budhwar, P.S. and N. Khatri (2001). A Comparative Study of Hr Practices in Britain and India, *International Journal of Human Resource Management*, 12(5), pp. 800-826.
- (18). Cacciattolo, K. (2014). Understanding Organisational Culture. *European Scientific Journal*, 2.
- (19). Chen, C.-C., & Tjosvold, D. (2007). Guanxi and leader–member relationships between American managers and Chinese employees: Open-minded dialogue as mediator. *Management and Organization Review*, 3(3), 413-439.
- (20). Chiang, F. (2005). A critical examination of Hofstede's thesis and its application to international reward management. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (9), 1545-1563.
- (21). Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G., & Arcand, M. (2005). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets. *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(1), 107-128
- (22). Dipboye, R.L. and S.K. Johnson. (2008). *The Clash Between Best Practices for Selection and National Culture, Management Processes and Practices*, Psychology Press & Lawrence Erlbaum Associates, pp: 53-84.
- (23). D'Iribarne P. (1997). Les ressources imprévues d'une culture : Une entreprise « excellente » à Casablanca », Paru in Ph. D'Iribarne, A. Henry, J. P. Segal, S. Chevrier et T. Globokar (1997), *Cultures et mondialisation, Gérer par-delà les frontières*, Editions du Seuil, Paris.
- (24). D'Iribarne Ph. (1989). *La logique de l'honneur*, Gestion des entreprises et traditions nationales, Paris, Le Seuil
- (25). D'Iribarne Ph. (1997). The Usefulness of an Ethnographic Approach to the International Comparison of Organizations, *International Studies of Management & Organization*, 26(4), 30-47.
- (26). D'Iribarne Ph. (1998), *Vous serez tous des Maîtres*, Le Seuil, LA COULEUR DES IDEES, ESOTERISME - SPIRITUALITE, 01/01/1998

- (27). D'Iribarne Ph. (2000). Management et cultures politiques, *Revue Française de Gestion*, mars - avril - mai, 70-75.
- (28). Dupuis J. P. (2004). Problème de cohérence théorique chez Philippe d'Iribarne : une voie de sortie, *Management International*, Vol. 8, n° 3, p. 21-29
- (29). Enes Hamzagic. (2019). The impact of national culture on the bank's perception towards service quality: The case of banking sector in Serbia. *Business administration*. Université Côte d'Azur, Pp.46-52. 54.
- (30). Eugene F. Stone-Romero (eds.) *The Influence of Culture on Human Resource Management Processes and Practices*, Psychology Press & Lawrence Erlbaum Associates, pp: 25-51.
- (31). Franke, R. H., Hofstede, G., & Bond, M. H. (1991). Cultural roots of economic performance: A research note. *Strategic management journal*, 12(S1), 165-173.
- (32). Fukuyama, F. (1995). Social capital and the global economy. *Foreign Aff.*, 74, 89.
- (33). Genç, K. Y. (2013). Culture as a strategic resource for organizations and an assessment on cultures of Turkish large firms. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 525–531.
- (34). GUERRAOU, S. et ELAMILI, O. (2021) «Pratiques RH, Pratiques de contrôle de gestion sociale et Performance dans les entreprises du Maroc : Analyse descriptive», *Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 1 »* pp : 760-787.
- (35). Hamzagic, E. (2019). L'impact de la culture nationale sur la perception d'une banque à l'égard de la qualité du service : Le cas du secteur bancaire en Serbie (Doctoral dissertation, Université Côte d'Azur (ComUE)).
- (36). Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization*, 10(4), 15-41.
- (37). Hofstede G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories, *Journal of International Business Studies*, vol. 14, n°2, p. 75-89.
- (38). Hofstede G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Cambridge: University Press.
- (39). Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of the quality of life concept, *The Academy of Management Review*, vol. 9, n°3, p. 389-398.
- (40). Hofstede, G. (1994), *Cultures and Organizations, Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, McGraw-Hill, London, 1994.
- (41). Hofstede, G. and M. H. Bond (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth, *Organizational Dynamics*, 16(4): 5-21.
- (42). Kats, M. M., Hetty Van Emmerik, I. J., Blenkinsopp, J., & Khapova, S. N. (2010). Exploring the associations of culture with careers and the mediating role of HR practices: A conceptual model. *Career Development International*, 15(4), 401-418.
- (43). Ituma, A., & Simpson, R. (2007). Moving beyond Schein's typology: individual career anchors in the context of Nigeria. *Personnel review*, 36(6), 978-995.
- (44). Lee, Y. S., & Liu, W. K. (2012). Leadership behaviors and culture dimensions in the financial industry. *Journal of Applied Finance and Banking*, 2(2), 15.
- (45). Matsumoto D. (1989), « Culture influences on the perception of emotion », *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 20, 92-105.
- (46). Milikić, B. B. (2009). The Influence Of Culture On Human Resource Management Processes And Practices: The Propositions For Serbia. *Ekonomski Anali/Economic Annals*, 54(181).
- (47). Nadeem, S., Raza, M., Kayani, N., Aziz, A., & Nayab, D. (2018). Examining cross-cultural compatibility of high performance work practices. *International Business Review*, 27(3), 563-583.

- (48). Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal of international business studies*, 27, 753-779.
- (49). Nyambegera, S. M., Sparrow, P., & Daniels, K. (2000). The impact of cultural value orientations on individual HRM preferences in developing countries: lessons from Kenyan organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 639-663.
- (50). Palthe, J., & Ernst Kossek, E. (2003). Subcultures and employment modes: Translating HR strategy into practice. *Journal of organizational Change management*, 16(3), 287-308.
- (51). Pandey, S., Sharma, R. R. K. (2009). Organizational factors for exploration and exploitation. *Journal of Technology Management and Innovation*, 4(1), 48–58.
- (52). Papalexandris, N.; Panayotopoulou, L. (2004). Exploring the mutual interaction of societal culture and human resource management practices: Evidence from 19 countries. *Employes Relation*, 26, 495–509
- (53). Rijamampianina R. (1996). Effective management in multicultural organisations: Creating a learning-based order with a sharing principle. *Economic Journal of Hokkaido University*, 25:119-167.
- (54). Rode, J. C., Huang, X., & Flynn, B. (2016). A cross-cultural examination of the relationships among human resource management practices and organisational commitment: An institutional collectivism perspective. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 471-489.
- (55). Ryan, A.M. et al. (1999), An international look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practice, *Personnel Psychology*, 52, pp. 359-391.
- (56). Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3th edition). San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp.225-237.
- (57). Schneider, S. C., & DeMeyer, A. (1991). Interpreting and Responding to Strategic Issues: The Impact of National Culture. *Strategic Management Journal*, 12, 307-320
- (58). Spence, L.J. and J.A. Petrick (2000). Multinational interview decisions: Integrity capacity and competing values, *Human Resource Management Journal*, 10, pp. 49-67.
- (59). Stoermer S, Bader AK, Froese FJ. (2016). Culture matters: The influence on national culture on inclusion climate. *Cross Culture and Strategic Management*, 23(2):287-305.
- (60). Stohl, C. (1993). European managers' interpretations of participation: A semantic network analysis, *Human Communication Research*, 20, pp: 97-117.
- (61). Stone, D.L. et al. (2006). A comparative study of Hispanic-American and Anglo-American cultural values and job choice preferences, *Management Research*, 4, pp. 8-21.
- (62). Tarhini, A., Ammar, H., Tarhini, T., & Masa'deh, R. E. (2015). Analysis of the critical success factors for enterprise resource planning implementation from stakeholders' perspective: A systematic review. *International Business Research*, 8(4), 25-40.
- (63). Tayeb M. (1994). Organizations and national culture: Methodology reconsidered. *Organization Studies*.15(3):429-446.
- (64). Thomas, D. C., & Inkson, K. (2007). Careers across cultures. *Handbook of career studies*, 451-470.
- (65). Triandis, H. C. (1995). *Individualism & collectivism*. Westview Press.
- (66). Triguero-Sánchez, R., Peña-Vinces, J., & Guillen, J. B. (2016). The mediator role of hierarchical distance on social processes-HRM practices: An empirical analysis of Spanish firms. *International Journal of Organizational Leadership*, 5, 172-190.

- (67). Vance, M. Ch. & Paik, Y. (2006). *Managing a global workforce: challenges and opportunities in international human resource management*. New York: M.E: Sharpe, Inc.
- (68). Vetráková, M., Smerek, L. (2015). *Managing the change of corporate culture*. *Sylwan*, 159(2), 485-501.
- (69). Weng Kun Liu, Yueh-shian Lee. (2012). *Assessment of Cultural Dimensions, Leadership Behaviors and Leadership Self-Efficacy: Examination of Multinational Corporations in Taiwan*. *International Conference on Economics Marketing and Management IPEDR*.28.199-204.