

Pressions institutionnelles et acquisition des ressources humaines (RH)

Le cas des entreprises gabonaises

Jean-Paul Mamboundou

DANS **LA REVUE DES SCIENCES DE GESTION** 2007/4-5 n°226-227 , PAGES 125 À 132
ÉDITIONS **DIRECTION ET GESTION**

ISSN 1160-7742

ISBN 9782916490090

DOI 10.3917/rsg.226.0125

Date de mise en ligne : 01/05/2011

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-4-page-125?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Direction et Gestion.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

Pressions institutionnelles et acquisition des ressources humaines (RH) : le cas des entreprises gabonaises

par *Jean-Paul Mamboundou*



Jean-Paul MAMBOUNDOU

Docteur ès Sciences de Gestion
Responsable du DESS GRH

Equipe de Recherche en Gestion
des Organisations (ERGO)

Institut National des Sciences de Gestion
Université Omar Bongo, Libreville
(Gabon)

L'article rend compte de la manière dont les entreprises gabonaises¹ résolvent les tensions entre efficacité économique et légitimité au cours de leur processus de recrutement. Celui-ci consiste à choisir entre divers candidats en vue d'un poste de travail qu'on a jugé utile de créer, de maintenir ou de transformer (P. Louart, 1993). La légitimité est une perception généralisée que les actions d'une entité sont souhaitables, appropriées, dans un certain système de normes, de valeurs, de croyances et de représentations socialement construit (ML. Suchman, 1995). LG. Zucker (1977) les nomme institutions. Celles-ci adressent des demandes sous forme de pressions aux organisations afin qu'elles satisfassent à leurs attentes. Ces dernières sont considérées comme hostiles au développement de l'entreprise en Afrique.

Cette question est abordée sous l'angle des espaces sociaux et l'utilisation des techniques modernes de management (B. Tidjani, 1995) influencée par les travaux de G. Hofstede (1980, 1993). Mais, enchâssées dans les préoccupations de ces travaux fondateurs, ces recherches (CD. Hansen : 2003, UP. Anakwe : 2002, FM. Horwitz, K. Kamoche et LKR. Chew : 2002, SM. Nyambegera : 2002, K. Kamoche : 2002 et 1997, SM. Nyambegera, K. Daniels et P. Sparrow : 2001, IO. Adigun, 1995...) restent pour l'essentiel orientées vers l'étude du caractère convergent, divergent ou croisé des pratiques de GRH de la maison-mère vers les filiales africaines ou la pertinence du management en contexte africain. L'étude des stratégies des acteurs locaux et internationaux face aux pressions institutionnelles reste peu explorée. En outre, la conception négative de la soumission à une institution ne paraît pas toujours consistante avec la littérature qui la considère avec la résistance, comme des réponses stratégiques (MC. Suchman,

1. Nous distinguons les entreprises à capitaux majoritairement africains et les entreprises à capitaux majoritairement non africains. Les premières sont qualifiées de « locales » et les autres de « multinationales ».

1995), comportement «... mue par la finalité de l'efficacité économique » (J. Allouche et I. Huault, 2003 : 744).

Ces observations, qui inscrivent l'acquisition des RH dans un contexte de libre choix – pressions institutionnelles ? sont au cœur de notre travail. Mais, alors qu'elles révèlent des enjeux à la fois théoriques et pratiques, ceux-ci n'ont pas encore fait à notre connaissance, l'objet d'analyses. Au plan théorique, il s'agit après avoir intégré cette réalité organisationnelle, d'identifier les stratégies adoptées par les entreprises gabonaises face aux sollicitations des acteurs institutionnels et leurs déterminants. Au niveau pratique, l'enjeu est d'apprécier les effets des déterminants sur le déroulement du processus et la pertinence des démarches employées.

L'étude, qui adopte une démarche processuelle, repose sur le modèle conceptuel proposé par C. Oliver (1991). Deux démarches qualitatives sont utilisées pour traiter l'information recueillie par entretiens. Celui-ci porte sur le recrutement de salariés externes à l'entreprise. Les trois catégories des salariés reconnues par le droit gabonais sont prises en compte : les cadres, les agents de maîtrise (AM) et les employés. Les pressions émanant de deux acteurs institutionnels, le pouvoir politique et les communautés ethniques, considérés comme des groupes d'intérêt (PJ DiMaggio et WW. Powell, 1983), sont analysées de manière distincte. Notre travail se subdivise en deux parties. La première présente le cadre conceptuel et la deuxième l'étude empirique.

1. Le cadre conceptuel

Nous présentons les théories mobilisées et le modèle de l'étude.

1.1. Les théories mobilisées

Bien que fonctionnant sur la base d'intérêts propres, les organisations sont influencées par les règles et attentes de leur environnement institutionnel (WR. Scott, 2001). Le processus de recrutement va être au centre des enjeux entre la quête d'efficacité et la satisfaction des sollicitations institutionnelles. Deux théories s'intéressent à cette situation, la théorie institutionnelle (PJ. DiMaggio et WW. Powell, 1983) et la théorie de la dépendance des ressources (J. Pfeffer et GR. Salancik, 1978).

1.1.1. La théorie institutionnelle

La théorie institutionnelle soutient, que les institutions façonnent les objectifs et comportements des individus, des groupes et des organisations. Contraintes par les pressions institutionnelles, l'organisation est amenée à s'y conformer pour bénéficier d'une légitimité qui lui donne droit à différents soutiens nécessaires à sa survie. Mais Zucker (1987), Scott et Meyer (1991) soutiennent que si la conformité de l'organisation aux prescriptions institu-

tionnelles accroît la variabilité des récompenses acquises, celles-ci sont obtenues au détriment de l'efficacité économique. Certains chercheurs (Oliver, 1991) ont commencé à critiquer cette conception caractérisée par le manque d'attention sur le comportement des entreprises en relation avec leurs caractéristiques et les pressions auxquelles elles font face en s'appuyant sur la théorie de la dépendance des ressources.

1.1.2. La théorie de la dépendance des ressources

La théorie de la dépendance des ressources met l'accent sur la manière dont l'entreprise s'organise pour gérer l'impact des forces externes (J. Pfeffer et GR. Salancik, 1978). Elle postule l'existence d'une variété de comportements qu'une organisation peut exercer pour gérer ses dépendances vis-à-vis de l'environnement ou pour avoir une influence sur les détenteurs des ressources critiques, et ainsi protéger ses intérêts (C. Oliver, 1991). Cette théorie repose sur deux assertions : les organisations sont contraintes par et dépendent d'autres organisations (institutions). Elles essaient de gérer cette dépendance pour acquérir plus d'autonomie. Cette stratégie requiert l'interprétation des demandes, leurs dépendances et un ajustement approprié des liens inter et intra organisationnels.

C'est donc le degré d'exercice du pouvoir de l'organisation qui est à l'origine de la divergence entre ces deux théories. C. Oliver (1991) note que les stratégies de soumission et de résistance, d'apparence contradictoires, offrent en réalité une série de réponses : la soumission, le compromis, la manipulation, l'évitement et le défi. Chacune d'elles se décline en trois tactiques (annexe 1). Celles-ci sont encadrées par des facteurs de contingence que C. Oliver (1991) nomme antécédents. Ce modèle nous est paru pertinent pour servir de base à notre réflexion.

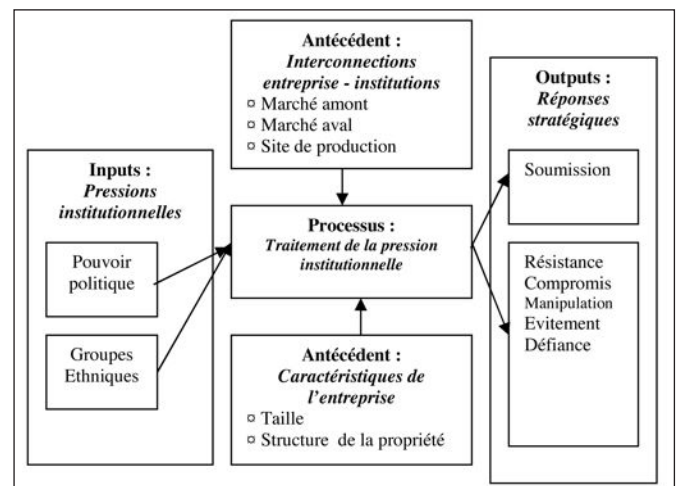


Figure 1: Le modèle de l'étude.

Télécharger le document complet sur <https://larsg.over-blog.com> le 05/06/2026 sur <https://larsg.over-blog.com>

1.2. Le modèle de l'étude

Le travail repose sur une étude de processus de type « input – processus – output » (HA. van de Ven, 1992) à partir du cadre proposé par C. Oliver (1991). Celui-ci nous a permis d'élaborer le modèle conceptuel suivant composé de quatre variables: les *inputs*, le processus, les *outputs* et les déterminants.

Les inputs. Ils se réfèrent aux prescriptions des institutions relatives à un comportement précis que doit adopter l'organisation. Leur spécification constitue l'étape préalable à l'étude des relations entre l'entreprise et les institutions.

Le processus. Il concerne le traitement de la demande. A cet effet, nous postulons que toute pression institutionnelle produit initialement dans l'entreprise un comportement qui se décline sous deux dimensions. L'une concerne le temps (la demande est immédiatement traitée ou elle est mise en attente) et l'autre la stratégie elle-même (la demande est privilégiée ou ne l'est pas). Il existe en conséquence quatre types de processus à partir desquels se bâtit l'enchaînement d'activités du recrutement.

Les outputs. C'est le résultat du processus de traitement de la pression. Il débouche sur les réponses stratégiques que nous nous proposons de mettre en évidence. Leur identification va se faire sur la base des différentes tactiques décrivant chacune un aspect des cinq stratégies proposées par C. Oliver (1991).

Les antécédents. Ce sont ces variables qui déterminent la réponse stratégique (C. Oliver, 1991). Il s'agit dans notre modèle des interconnexions « entreprise – institutions » et des « caractéristiques de l'entreprise ». Les interconnexions « entreprise – institutions » reflètent le degré de dépendance (faible, moyen ou fort) des activités économiques (marchés amont et/ou aval, site de production) d'une organisation par rapport au pouvoir d'une institution. De ce fait, nous formulons la proposition P1 suivante :
– les réponses stratégiques des entreprises sont fonction de l'intensité de la dépendance. Elles sont davantage orientées vers la soumission pour les entreprises à forte dépendance et vers la résistance pour celles dont la dépendance est moyenne ou faible.

Les « caractéristiques de l'entreprise ». Deux indicateurs sont retenues: *la taille et la structure de la propriété*. La taille est supposée avoir un lien direct avec la stratégie adoptée car proportionnelle aux ressources de l'entreprise. La structure de la propriété fait quant à elle référence à la nationalité des propriétaires de l'entreprise. L'intégration de cette dimension traduit notre souci d'intégrer certains résultats des travaux sur l'interculturalité. Partant de ces deux observations, nous formulons les deux propositions qui suivent :

P2: les entreprises de petite taille (PME), de par leurs capacités limitées, disposent de faibles marges de manœuvre, et de ce fait, sont plus portées vers la soumission.

P3: les entreprises à capitaux majoritairement non africains sont plus orientées vers la résistance que ne le sont leurs homologues locales.

2. L'étude empirique

Cette deuxième partie est subdivisée en trois sections: la méthodologie utilisée, les résultats et la discussion.

2.1. La méthodologie de l'étude

L'étude empirique repose sur des entretiens auprès des responsables de vingt-quatre entreprises ayant en charge la politique de recrutement, toutes basées dans la capitale, Libreville.

2.1.1. Echantillon, outil et démarche de collecte de l'information

La constitution de l'échantillon s'est faite sur la base de l'acceptation par les personnes contactées de participer à l'enquête. Il s'agit donc d'un échantillon de convenance. Il comprend: 13 multinationales et 11 entreprises à capitaux majoritairement gabonais (7 PME et 4 grandes). Dix entreprises (4 PME gabonaises et 6 multinationales) ont au moins un de leurs aspects économiques, fortement interconnectées à une institution politique (ou plus). Mais, aucune entreprise ne présente ce profil avec une communauté ethnique. Le caractère multiethnique de la population librevilloise explique cette situation. Un guide d'entretien composé de deux parties sert de support à la collecte des données. La première décrit les différentes caractéristiques de l'entreprise. La deuxième est sensée capter le comportement organisationnel face aux pressions émanant du pouvoir politique et des communautés ethniques. Au cours des différentes relances (A. Blanchet, 2000), il est à chaque fois fait mention du type d'emploi sollicité.

2.1.2. L'opérationnalisation des variables

La réalisation d'une étude empirique impose que l'ensemble des variables contenues dans le modèle puisse être mesuré et donc opérationnalisées. Quatre groupes de variables forment l'ossature de notre modèle.

Les inputs. Il s'agit d'une pression relative à une embauche préférentielle. Celle-ci peut porter sur l'emploi de cadre, d'agent de maîtrise ou d'employé. Les pressions émanant de deux acteurs institutionnels majeurs en contexte africains (IP. Laléyé et al, 1996; S. Ellis et YA Fauré, (1995) sont retenues dans notre travail: l'individu détenteur d'un pouvoir politique ou administratif et le membre d'une communauté ethnique.

Le processus de traitement de la pression institutionnelle. Il concerne la manière dont l'organisation répond à la demande institutionnelle à travers les différentes séquences qui composent le processus de recrutement. Quatre comportements autour desquels se construit la réponse stratégique sont envisagés: la

pression enclenche le processus de recrutement et la demande est privilégiée (CI 1), la pression enclenche le processus mais elle n'est pas privilégiée (CI 2), la pression n'enclenche pas le processus mais la demande est privilégiée (lorsque le profil du candidat est compatible avec un besoin avéré de l'organisation) (CI 3) et la pression n'enclenche pas le processus et la demande n'est pas privilégiée (CI 4).

Les outputs. Ils constituent la variable expliquée. Les cinq réponses stratégiques mises en évidence par C. Oliver (1991) ainsi que les tactiques qui en découlent sont retenues pour identifier le comportement de chaque membre de l'échantillon en rapport avec l'emploi sollicité.

Les antécédents. Le rôle de deux déterminants est examiné : les interconnexions? entreprise – institutions? et les caractéristiques de l'entreprise. Le premier est apprécié à travers son intensité. Deux niveaux d'intensité traduisant le degré de dépendance de l'organisation vis-à-vis de l'institution sont retenus : faible et fort. Les caractéristiques de l'entreprise sont quant à elles cernées à l'aide de deux dimensions : la structure de la propriété et la taille des entreprises étudiées. La première est mesurée à travers la répartition du capital : local, multinational et répartition égal du capital. La taille repose sur la distinction « PME » et « grande entreprise » sur la base du critère « chiffre d'affaires égal à un milliard de francs CFA ».

2.1.3. Le traitement des données

Deux démarches de type qualitatif sont utilisées pour traiter l'information recueillie : la construction des matrices (B. Miles et AM. Huberman, 2003) et l'analyse de contenu thématique (F. Allard-Poesi, C. Drucker-Godard et S. Ehlinger, 1999). L'utilisation combinée de ces deux méthodes traduit notre volonté d'aller au-delà du simple constat, pour également saisir les motivations des enquêtés qui sous-tendent les choix opérés. A cet effet, le « comportement initial » et les « différentes tactiques » servent d'unités d'enregistrement.

2.2. Les résultats : présentation

La présentation des résultats va se faire en deux phases : premièrement les observations, deuxièmement, les motivations.

2.2.1. Les observations

Cette phase consiste à rendre compte des différentes pratiques de recrutement mises en œuvre par les entreprises étudiées (voir annexe 2). Nous nous intéressons d'abord au « comportement initial », ensuite aux « tactiques et stratégies » et enfin, aux relations « stratégies – antécédents ».

Le comportement initial. Face aux pressions institutionnelles, les entreprises de l'échantillon adoptent principalement une attitude qui reflète la résistance : la demande ne déclenche pas le processus de recrutement et elle n'est pas privilégiée (comportement CI 4). La quasi-totalité des enquêtés la mentionnent avec cependant quelques nuances. En effet, si au niveau des interconnexions faibles elle constitue l'attitude dominante, lorsque celles-ci sont fortes, le caractère privilégié de la demande (comportements CI 1 et CI 3) est observé auprès de sept entreprises.

Dans ce groupe, trois entreprises déclenchent leur processus de recrutement suite aux pressions institutionnelles. Mais ces comportements ne sont pas adoptés de manière permanente car selon le cas, les entreprises ont recours au CI 4. C'est en effet le besoin avéré de l'organisation, qui, de manière générale, déclenche le processus de recrutement.

Les stratégies et tactiques. La soumission totale constitue, pour les entreprises étudiées, une stratégie exceptionnelle n'apparaissant que dans le cadre d'interconnexions fortes. Elle n'est utilisée que pour les seuls emplois de « AM et employé » par les PME locales B et L et la grande entreprise multinationale F. Cette dernière, malgré la forte dépendance, ne cède pas aux pressions pour les emplois de cadres.

Cette attitude qui traduit le caractère stratégique de l'emploi de cadre dans l'organisation est adoptée par les autres membres de l'échantillon excepté la grande entreprise gabonaise X, dirigée par un politique, qui a recours à la tactique de la négociation.

De façon générale, quel que soit le type d'emploi, les tactiques n°s 5, 6, 7, 10, 13 et 14 qui expriment la résistance sont les pratiques les plus répandues. Soulignons également l'importance des stages pour étudiants et des mises à l'épreuve des candidats recommandés. Nous les avons assimilés à la dissimulation (tactique n° 10), c'est-à-dire à l'acceptation symbolique des prescriptions institutionnelles et au découplage des activités essentielles de l'organisation (JW. Meyer et B. Rowan, 1977 et 1983), actions très prisées par les grandes. Notre enquête met en évidence une stratégie non identifiée par C. Oliver (1991) : l'activation des réseaux sociaux personnels (RS. Burt, 1997). Les responsables sollicités ont recours à cette stratégie principalement dans le cadre des demandes ethniques.

Les antécédents. L'annexe n° 2 ne révèle pas de véritables différences de stratégie pour ce qui est des critères de taille et de propriété, excepté l'utilisation des stages par les grandes entreprises.

En revanche, la forte dépendance des institutions joue de manière très sensible au niveau des comportements. En effet, les attitudes d'acceptation sans condition (tactique n° 3) ou avec conditions (tactiques n°s 3, 4, 5, 6), apparaissent pour l'essentiel lorsque l'imbrication avec le politique est forte : sur les dix entreprises présentant ce profil, seules trois optent uniquement pour les tactiques de défiance.

Direction et Gestion | 15/06/2022 | 6.73.216.8

Formation

faiblesse de l'échantillon fait qu'il est difficile de considérer lesdits résultats comme révélateurs des pratiques en matière de recrutement du tissu industriel gabonais. Le caractère hétérogène de la population enquêtée nous a sans doute conduit à observer simultanément différents champs organisationnels (au sens de P.J. DiMaggio et W.W. Powell, 1983). De plus, la limitation de l'enquête à la seule ville de Libreville, n'a pas permis de saisir les stratégies des entreprises dans les milieux où la solidarité ethnique est très prégnante, situation dans laquelle se trouve être la plupart des autres régions gabonaises.

Malgré ces limites, notre travail apporte différents éclairages sur les plans pratique et conceptuel, et fait émerger plusieurs pistes de réflexion. Au niveau pratique, l'article révèle que, malgré les pressions institutionnelles, le processus dans le recrutement des entreprises gabonaises est centré sur la validité du besoin et les compétences du candidat. Mais celui-ci est encadré par la recherche d'un équilibre ethnique à l'intérieur de l'organisation. Au niveau conceptuel, il valide les prescriptions de la théorie de la dépendance des ressources, notamment la prise en compte de la densité de la dépendance (J. Pfeffer et G.R. Salancik, 1978) dans la gestion des relations avec les institutions, confirme les caractères symboliques et de découplage de nombreuses stratégies organisationnelles face aux exigences institutionnelles (J.W. Meyer et B. Rowan, 1977 et 1983) dont il élargit la gamme par l'introduction de l'activation des réseaux sociaux (R.S. Burt, 1997). Au niveau des axes futurs de recherche, l'étude débouche sur de nouveaux questionnements, tout particulièrement, le phénomène de la soumission cognitive et ses répercussions sur la politique de promotion, le climat social, le *turnover* et la productivité des salariés.

Conclusion

Comment les entreprises gabonaises réagissent-elles face aux pressions institutionnelles au cours de leur processus de recrutement et quels en sont les déterminants ? Pour répondre à cette interrogation centrale, nous nous sommes appuyé sur un modèle conceptuel qui fait la synthèse de deux cadres théoriques, la théorie institutionnelle et la théorie de la dépendance des ressources. Des entretiens menés, il ressort que ces entreprises adoptent pour l'essentiel une démarche rationnelle centrée sur le besoin de l'organisation, pour, ensuite, rechercher le candidat au profil le plus approprié. Mais lorsque l'intensité des relations avec un acteur institutionnel est forte, les entreprises gèrent cette dépendance (J. Pfeffer et G.R. Salancik, 1978) à travers différentes tactiques allant de la soumission effective à la soumission symbolique (J.W. Meyer et B. Rowan, 1977). Cependant les emplois de cadre et de AM, à cause leur importance dans le fonctionnement des organisations, sont découplés des prescriptions institutionnelles. Ce traitement différencié des pressions au niveau des emplois, est fonction de la soumission cognitive des décideurs. Cette attitude des dirigeants ne peut-elle pas être assimilée à la discrimination positive « vantée » ailleurs ?

Bibliographie

- Adigun, I.O. (1995), « Effects of Domestic Multiculturalism on Job Attitudes in Nigeria: A Research Note », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 6, n° 4.
- Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. (1999), « Analyses de représentations et de discours » in Thiéart R.A. et Coll., « *Méthodes de recherches en management* », Paris, Dunod, pp. 449-475.
- Allouche, J. (coord.) (2003), « *Encyclopédie des ressources humaines* », Vuibert.
- Allouche, J., Huault, I. (2003), « Les ressources humaines : au-delà des instruments, les institutions » in Allouche J. (coord.) (2003), « *Encyclopédie des ressources humaines* », Vuibert.
- Anakwe, U.P. (2002), « Human resources management practices in Nigeria: challenges and insights », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 13, n° 7.
- Blanchet, A. (2000), « Interviewer », in Blanchet A. et al. (2000), « *Les techniques d'enquête en sciences sociales* », Paris, Dunod, pp. 81-126.
- Burt, R. S (1997), « The contingent value of social capital », *Administrative Science Quarterly*; vol. 42, issue 2.
- DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1983), « The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 147-160.
- Ellis S., Fauré, Y.A. (sous la direction de) (1995), « *Entreprises et entrepreneurs africains* », Karthala – Orstom.
- Hansen, C.D. (2003), « Cultural myths in stories about human resource development: analysing the cross-cultural transfer of American models to Germany and Côte d'Ivoire », *International Journal of Training and Development*, vol. 7, n° 1.
- Hofstede, G. (1993), « Cultural constraints in management », *Academy of Management Executive*, vol. 7, n° 1.
- Hofstede, G. (1980), « Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad », *Organizational Dynamics*, summer, pp. 42-63.
- Horwitz, F.M., Kamoche, K., Chew, I.K.R. (2002), « Looking East: diffusing high performance work practices in the southern Afro-Asian context », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 13, n° 7, november.
- Kamoche, K. (1997), « Managing Human Resources in Africa: Strategic, Organizational, and Epistemological Issues », *International Business Review*, 6: 537 - 58.
- Kamoche, K. (2002), « Introduction: Human Resource Management in Africa », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 13, n° 7, november.
- Laléyê, I.P. et al. (sous la direction de) (1996), « *Organisations économiques et cultures africaines. De l'homo oeconomicus à l'homo situs* », L'Harmattan.
- Louart, P. (1993), « *Gestion des ressources humaines. 2è édition.* », Eyrolles.
- Meyer, J.W., Rowan, B. (1983), « The structure of educational organizations » in Meyer J.W., Scoot W.R. (eds.), « *Organizational environments: ritual and rationality* », pp. 71-93, Beverly Hills, CA: Sage.
- Meyer, J.W., Rowan, B. (1977), « Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 80, pp. 340-363.
- Miles B., Huberman, A.M. (2003), « *Analyses des données qualitatives* », Bruxelles, De Boeck.
- Nyambegera, S.M. (2002), « Ethnicity and human resource management practice in sub-Saharan Africa: the relevance of the managing diversity discourse », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 13, n° 7, November 2002.
- Nyambegera, S.M., Daniels, K. and Sparrow, P. (2001), 'Why Fit Doesn't Always Matter: Cultural Why Fit Doesn't Always Matter: Cultural and HRM

Direction des Ressources Humaines
 IP: 216.73.216.88
 05/06/2016 sur https://ars.

Formation

Fit on Job Involvement of Kenyan Employees', *Applied Psychology: An International Review*, vol. 50, n° 1.

Nyambegera, S.M., Sparrow, P. and Daniels, K. (2000), 'The Impact of Cultural Value Orientations on Individual Human Resource Management Preferences in Developing Countries: lessons from Kenyan Organizations », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, n° 4.

Oliver, C. (1991), « Strategic responses to institutional processes », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1.

Pfeffer, J., Salancik, G.R. (1978), « *The external control of organizations* », New York, Harper & Row.

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

Suchman, M.C. (1995), « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3.

Thiéart, R.A. et Coll. (1999), « *Méthodes de recherches en management* », Paris, Dunod

Tidjani, B. (1995), « Cultures africaines et management: une problématique, plusieurs approches vers la construction d'une typologie », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 17, novembre.

Van de Ven, H.A. (1992), « Suggestions for studying strategy process: a research note », *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 169-188, special issue summer.

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

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

Annexe n° 1: Stratégies et Tactiques face aux pressions institutionnelles

Soumission: conformité totale.

- Coutume (n° 1): adhésion inconsciente et aveugle aux règles institutionnelles.
 - Imitation (n° 2): mimer de manière consciente ou inconsciente les modèles institutionnels ou certaines O ou managers qui font référence, sont connues ou en qui on a confiance.
 - Exécution (n° 3): obéir et intégrer de manière consciente les règles, exigences et normes institutionnelles en élaboration par exemple des structures ou règles.
- Compromis: L'organisation recherche l'accommodation aux règles institutionnelles.
- Equilibre (n° 4): entre les attentes souvent divergentes des multiples constituants et les intérêts de l'organisation.
 - Apaisement et adaptation partielle aux éléments institutionnels conformité minimale (n° 5.)
 - Négociation (n° 6) avec les stakeholders institutionnels. L'organisation exige certaines concessions en échange de la réalisation des attentes et demandes institutionnelles.
- Manipulation: changer ou influencer des attentes institutionnelles, leurs sources ou les re-créer.
- Cooptation (n° 7) des sources de pression (éléments influents) pour rejoindre l'organisation, soutenir/valider ses projets ou montrer ses mérites.
 - Influencer et façonner les valeurs et les critères institutionnels tels que la perception du public, la création d'association afin de changer les normes et standards (n° 8).
 - Contrôle et Domination des constituants institutionnels qui exercent des pressions sur l'organisation (n° 9).
- Esquive: L'organisation empêche l'apparition d'une nécessaire conformité. L'objectif étant de circonscrire les conditions qui entraînent l'obligation de conformité.
- Dissimuler la non conformité aux normes par une conformité de façade (ritualisation, cérémonial, simulacre ou acceptation symbolique des valeurs) (n° 10).
 - Desserrer les attaches institutionnelles en réduisant l'intensité par lesquelles l'organisation est sollicitée ou évaluée de l'extérieur en isolant les activités techniques des contacts externes (n° 11).
 - Evasion: changer d'objectifs, d'activités, de lieu ou de domaine pour éviter la conformité aux normes et valeurs (n° 12). Défi: Rejet des attentes et normes institutionnelles
 - Ecarter ou Ignorer les normes et valeurs explicites (n° 13).
 - Contester les règles et exigences institutionnelles en montrant la probité ou la rationalité organisation (n° 14).
 - Attaque: prendre d'assaut les sources de pressions institutionnelles, rabaisser ou dénoncer violemment les demandes institutionnelles qui la pressent (n° 15).

Source: adapté de Oliver (1991).

N.B.: entre parenthèses les numéros des différentes tactiques

Annexe n° 2: Les résultats de l'enquête

Entreprises	Taille	Propriété	Interconnexions Politiques faibles						Interconnexions Politiques fortes						Interconnexions Ethnies faibles					
			Comp Initia	Cadres	Comp Initia	AM	Comp Initia	Employés	Comp Initia	Cadres	Comp Initia	AM	Comp Initia	Employés	Comp Initia	Cadres	Comp Initia	AM	Comp Initia	Employés
A	Gr	Int	CI 4	13-14	CI 4	13-14	CI 4	13-14	-	-	-	-	-	-	CI 4	13-14	CI 4	13-14	CI 4	13-14
B	P	Gu	=	=	CI 4	13-14	CI 4	13-14	=	=	CI 1-2	5-6-10	CI 1-2	5-6-10	=	=	CI 4	13-14-15	CI 4	13-14-15
C	Gr	Int	CI 4	13	CI 4	13-14	CI 3	5-6-10	-	-	-	-	-	-	CI 4	13-14	CI 4	13-14	CI 3	13-14
D	P	Gu	=	=	CI 4	13	CI 3	6-9-13	-	-	-	-	-	-	-	-	CI 4	13-14-15-16	CI 4	13-14-15-16
E	Gr	Int	CI 4	13-14-16	CI 4	13-14-16	CI 4	13-14-16	CI 4	13-14-16	CI 4	13-14-16	CI 4	13-14-16	CI 4	13-14-16	CI 4	13-14-16	CI 4	13-14-16
F	Gr	Int	CI 4	13	CI 4	13	CI 4	13	CI 4	13-14	CI 1-4	3-6	CI 1-4	3-6	CI 4	13-14-16	CI 4	13-14-16	CI 4	13-14-16
G	Gr	Int	CI 4	13-14	CI 4	13-14	CI 4	13-14	CI 3	5-6-7-10-16	CI 3	5-6-7-10-16	CI 3	5-6-7-10-16	CI 4	13-14-16	CI 4	13-14-16	CI 4	13-14-16
H	Gr	Gu	CI 4	13-14	CI 4	13-14	CI 4	13-14	-	-	-	-	-	-	CI 4	13-14	CI 4	13-14	CI 4	13-14
I	Gr	Inte	CI 4	13-14	CI 4	13-14	CI 4	13-14	-	-	-	-	-	-	-	13-14	-	13-14	-	13-14
J	Gr	Inte	CI 4	13-14	CI 4	13-14	CI 4	13-14	-	-	-	-	-	-	-	13-14	-	13-14	-	13-14
K	Gr	Inte	CI 4	13-14	CI 4	13-14	CI 4	13-14	CI 4	13-14	CI 4	13-14	CI 4	13-14	CI 4	13-14	CI 4	13-14	CI 4	13-14
L	P	Gu	=	=	CI 4	13-14	CI 4	13-14	=	=	CI 3	6-10-13	CI 3	6-10-13	CI 4	13-14-15-16	CI 4	13-14-15-16	CI 4	13-14-15-16

Annexe n° 2 : Les résultats de l'enquête (suite)

Formation

Employés	Taille	Propriété	Interconnexions Politiques faibles					Interconnexions Politiques fortes					Interconnexions Ethiques faibles							
			Comp Initia	Cadres	Comp Initia	AM	Comp Initia	Employés	Comp Initia	Cadres	Comp Initia	AM	Comp Initia	Employés	Comp Initia	Cadres	Comp Initia	AM	Comp Initia	Employés
M	Gr	Ga	CI-4	13-14-15	CI-4	13-14-15-16	CI-4	13-14-15	CI-4	13-	CI-3 CI-4	10-13-16	CI-3 CI-4	10-13-14	CI-4	13-14-15-16	CI-4	13-14-15-16	CI-4	13-14-15-16
N	Gr	Inte	CI-4	13-14-15	CI-4	13-14-15	CI-4	13-14-15	-	-	-	-	-	-	CI-4	13-14-15-16	CI-4	13-14-15-16	CI-4	13-14-15
O	Gr	Inte	CI-4	13-14	CI-4	13-14	CI-4	13-14	-	-	-	-	-	-	CI-4	13-14	CI-4	13-14	CI-4	13-14
P	P	Ga	=	=	3-4	6-13-14	3-4	6-13-14	-	-	-	-	-	-	=	=	CI-4	13-14	CI-4	13-14
Q	P	Ga	CI-4	13-14	CI-4	13-14	CI-4	13-14	CI-4	13-14	CI-3 CI-4	6-13-14-16	CI-3 CI-4	6-13-14-16	CI-4	13-14	CI-4	13-14	CI-3 CI-4	6-13-14
R	Gr	Inte	CI-4	13-14	CI-4	13-14	CI-3 CI-4	10-13-14-16	-	-	-	-	-	-	CI-4	13-14	CI-4	13-14	CI-4	13-16
S	Gr	Inte	=	=	CI-4	13	CI-4	13	-	-	-	-	-	-	=	=	CI-4	13-14	CI-4	13-16
T	P	Ga	=	=	CI-4	13-14-15	CI-4	13-14-15	-	-	-	-	-	-	=	=	CI-4	13-14-15-16	CI-4	13-14-15-16
U	P	Ga	=	=	CI-4	13-14-16	CI-3 CI-4	6-10-13	=	=	CI-3 CI-4	5-6-13-16	CI-3 CI-4	5-6-13-16	=	=	CI-4	13-14-16	CI-4	6-13-16
V	Gr	Inte	CI-4	13-14-15	CI-4	13-14-15-16	CI-4	13-14-15	CI-4	13-14-15	CI-4	13-14-15-16	CI-4	13-14-15	CI-4	13-14-15-16	CI-4	13-14-15-16	CI-4	13-15-16
W	Gr	Ga	CI-4	13-14-16	CI-4	13-14-16	CI-4	13-14	-	-	-	-	-	-	CI-4	13-14-16	CI-4	13-14-16	CI-4	13-16
X	Gr	Ga	CI-3 CI-4	6-10-13-16	CI-3 CI-4	6-13-16	CI-3 CI-4	6-13-16	-	-	-	-	-	-	CI-3 CI-4	6-10-13-16	CI-3 CI-4	6-10-13-16	CI-3 CI-4	6-13-16

Légende : Stratégies : Soumission (1, cooptant / 2, Insister / 3, Exécuter) - Compromis (4, Equilibrer / 5, Apaiser / 6, Négocier) - Manipulation (7, Coopter / 8, Influencer / 9, Contrôler) - Eviement (10, Dissimuler / 11, Desserrer / 12, S'évader) - Défi (13, Ecartier / 14, Contester / 15, Attaquer) - Autres stratégies : Activation des réseaux personnels.
Comportement initial : CI 1. La demande déclenche le processus de recrutement et elle est privilégiée - CI 2. La demande déclenche le processus mais elle n'est pas privilégiée - CI 3. La demande ne déclenche pas le processus mais elle est privilégiée - CI 4. La demande ne pas déclenche le processus et elle n'est pas privilégiée.
 = Emploi non sollicité - Situation incertaine.



Université Afcî de la communication interne
 La qualité et la convivialité d'un réseau de professionnels
 9, 10 et 11 octobre (Paris)
Comment impliquer les managers dans la communication interne ?

« 89% des managers estiment que la communication fait partie intégrante de leur mission »
Etude Afcî/Andcp/Inergie 2006

« 65% des responsables communication interne espèrent une plus forte implication des managers dans les processus de communication interne »
Etude Inergie opinion 2005

Programme sur http://www.afci.asso.fr/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=653

Contact Université
 Yolaine Maudet - ymaudet@afci.asso.fr
 Tél. : +33 (0)1 41 09 05 25 - Fax : +33 (1) 41 09 05 06
 Afcî/co Inergie - 15 avenue Victor Hugo 92170 Vanves
 En savoir plus sur l'Afcî : www.afci.asso.fr

Direction et Gestion | Téléchargé le 05/06/2026 sur <https://shs.cairn.info> (IP: 216.73.216.8)