

Université de Strasbourg

École de Management Strasbourg

L'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale

Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion
Présentée et soutenue par

Manon Bernard

Le 4 septembre 2009

Membres du jury

Directrice de recherche

Pia IMBS
Maître des Conférences HDR
Ecole de management Strasbourg,
Université de Strasbourg

Co-directeur de recherche

Jacques BARRETTE
Professeur titulaire
École de gestion Telfer
Université d'Ottawa

Rapporteurs

Mohamed BAYAD
Professeur
IAE
Université Nancy

Charles Henri BESSEYRE DES HORTS
Professeur
HEC Paris

Suffragants

Isabelle BARTH
Professeur
École de Management Strasbourg
Université de Strasbourg

Sébastien POINT
Professeur
École de Management Strasbourg
Université de Strasbourg

Résumé

L'objectif de cette recherche consiste à étudier l'effet des pratiques des ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale. Selon le modèle des dimensions culturelles défini par Hofstede (1994, 2005), la présente étude tente de valider l'effet modérateur de la culture nationale sur la performance des employés en comparant deux groupes de travailleurs situés dans deux pays, soit l'Angleterre et le Québec.

Cette thèse s'articule autour de trois principaux objectifs. Le premier vise à contribuer d'un point de vue théorique à l'avancement des connaissances en matière de gestion stratégique des ressources humaines où le cadre conceptuel développé s'inspire de différents courants de recherche émanant des théories en gestion stratégique des ressources humaines. Quant au deuxième objectif, il vise à contribuer d'un point de vue empirique à tester le lien de la gestion des ressources humaines et de la performance en utilisant une méthodologie qui prend en compte l'élaboration d'une échelle pour mesurer la performance sociale des employés. Finalement, le troisième objectif consiste à apporter des éléments de réponses en rapport à la performance dans un contexte particulier, celui de la culture nationale.

La partie empirique de notre étude est quantitative et a été conduite sur un échantillon de 450 employés. Les principaux résultats montrent que les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent constituer un important levier pour accroître la performance des employés lorsqu'elles sont en lien avec la culture du pays.

MOTS-CLÉS : Gestion stratégique des ressources humaines, pratiques de ressources humaines, approche contingente, performance sociale, culture nationale.

Summary

The objective of this research is to study the effect of human resources management on the social performance of employees within the context of a national culture. In line with the model of cultural dimensions defined by Hofstede (1994, 2005), the present study seeks to assess the moderating effect of a national culture upon employee performance by comparing two groups of workers located in two countries, namely England and Quebec.

Our thesis focuses on three main objectives. The first is to contribute, from a theoretical point of view, to advancing our knowledge regarding the strategic management of human resources where the conceptual framework adopted is based on the various research trends in strategic management theory in the field of human resources. The second objective is to contribute, from an empirical point of view, to investigating the relationship between human resources management and performance, using a methodology that includes developing a scale to measure employees' social performance. Lastly, the third objective is to suggest certain findings regarding employee performance in a particular context, namely that of a national culture.

The empirical part of our study is quantitative and has been completed with a sample of 450 employees. The main results show that human resources management practices that are linked to the culture of the country can constitute a significant lever for improving employee performance.

KEY TERMS: Strategic management of human resources, human resources practices, contingency approach, social performance, national culture.

À Stéphane, Alex et Esther

Remerciements

Le cheminement d'une thèse de doctorat ne peut se faire sans l'aide de plusieurs personnes. Je tiens sincèrement à remercier tous ceux qui m'ont aidé. Je tiens tout d'abord à témoigner sincèrement ma profonde reconnaissance à mes deux co-directeurs, Monsieur Jacques Barrette, PhD, professeur titulaire de l'Université d'Ottawa et Madame Pia Imbs, Maître de Conférences de l'École de management Strasbourg pour leur dévouement, leur patience et leur disponibilité tout au long de ces années.

Mes remerciements s'adressent également à messieurs Mohammed Bayad, et Charles-Henri Besseyre des Horts, pour avoir accepté d'être les rapporteurs ainsi qu'aux professeurs Isabelle Barth et Sébastien Point qui ont bien voulu être les suffragants du jury. Je remercie également monsieur Claude Côté pour l'appui qu'il a donné à cette recherche. Ces remerciements vont aussi aux employés qui ont participé à cette recherche. Je tiens également à remercier madame Ahlem Hajjem des HEC Montréal pour son soutien et ses conseils.

Finalement, je ne saurais ici oublier l'incalculable soutien de Stéphane et de mes enfants Alex et Esther, à qui je leur dois bien plus que de simples remerciements.

Sommaire

Résumé.....	3
Summary.....	4
Remerciements.....	6
Sommaire.....	7
Partie I Introduction générale et problématique de recherche	13
Chapitre 1 – Introduction générale	13
1.1 Présentation de la thèse.....	16
1.2 Présentation synoptique de la thèse.....	18
Chapitre 2 – Problématique de recherche.....	21
2.1 Introduction.....	21
2.2 La gestion des ressources humaines, un nouvel avantage concurrentiel.....	22
2.3 La GSRH, un outil stratégique	24
2.4 La grande question.....	26
2.5 Les études empiriques.....	27
2.6 Démarches méthodologiques	38
2.7 Conclusion	42
Partie II Revue de littérature.....	46
Chapitre 3 – La gestion stratégique des ressources humaines.....	48
3.1 Introduction.....	48
3.2 Survol chronologique de l'évolution de la GRH.....	49
3.3 Définitions de la GSRH.....	52
3.4 Les différentes théories applicables à la GSRH.....	55
3.5 L'approche de la contingence	70
3.6 Conclusion	78
Chapitre 4 – La performance sociale	82
4.1 Introduction.....	82

4.2	La performance, élément de multidimensionnalité.....	82
4.3	La performance économique	85
4.4	La performance politique (ou sociétale), élément de multidimensionnalité	88
4.5	La performance systémique	91
4.6	La performance sociale.....	95
4.7	La mesure de la performance sociale	97
4.8	Les instruments de mesure de la performance sociale	98
4.9	Conclusion	105
Chapitre 5 – La culture nationale		108
5.1	Introduction.....	108
5.2	Définition de la culture et le point de vue des auteurs.....	109
5.3	La culture, un avantage concurrentiel	111
5.4	Les modèles théoriques de la culture nationale.....	111
5.5	Les nouvelles données culturelles d’Hofstede et Hofstede (2005).....	130
5.6	Les particularités du Québec	131
5.7	Apports et limites de la théorie d’Hofstede	134
5.8	Le modèle conceptuel	136
5.9	Les hypothèses de recherche.....	147
Partie III Méthodologie de recherche et analyse des résultats		150
Chapitre 6 – Méthodologie de recherche		152
6.1	Introduction.....	152
6.2	Présentation du questionnaire	154
6.3	Les pratiques RH applicables à chaque dimension et hypothèse de recherche.....	158
6.4	Mesure de l’échelle	164
6.5	Démarche méthodologique.....	165
6.6	Les données de l’échantillonnage	171
6.7	Particularité des échantillons.....	172
6.8	Collecte de données	174
6.9	Le pré-test.....	175

6.10	L'entrevue en personne	175
6.11	Traitement statistique	176
6.12	La cohérence interne	177
6.13	Analyse de variance à un facteur (ANOVA).....	178
6.14	L'analyse de variance à deux facteurs.....	179
Chapitre 7 – Analyse des résultats		183
7.1	Introduction.....	183
7.2	Présentation des résultats issus de l'analyse de variance – l'explication théorique d'Hofstede.....	194
7.3	Présentation des résultats issus de l'analyse de variance à deux facteurs – Contrôle de l'incertitude	201
7.4	Présentation des résultats issus de l'analyse de variance à deux facteurs – Féminité	206
7.5	Présentation des résultats issus de l'analyse de variance à deux facteurs - Collectivisme	211
7.6	Présentation des résultats issus de l'analyse de variance à deux facteurs – Distance hiérarchique.....	216
Chapitre 8 – Discussions et conclusion		227
8.1	Les données sociodémographiques	230
8.2	Analyse de variance (ANOVA) - explication théorique d'Hofstede	231
8.3	Analyse de variance (ANOVA) à deux facteurs	236
8.4	Apports et limites de notre recherche	242
Annexes.....		248
Table des matières		249
Liste des tableaux		254
Liste des figures		259
Questionnaire anglais.....		261
Questionnaire français		268
Lettre d'invitation aux employés (Version anglaise).....		278
Lettre d'invitation aux employés (Version française).....		279
Bibliographie		280

Partie I
Introduction générale et
problématique de recherche

Chapitre 1

Introduction générale

Chapitre 1 – Introduction générale

La relation entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle intéresse les chercheurs depuis plusieurs années. En fait, depuis les dix dernières années, une publication abondante sur le rôle de la GRH dans la performance organisationnelle (Barrette et Carrière, 2003) a amené les chercheurs à affirmer que les pratiques ont un impact important sur la performance organisationnelle lorsqu'elles sont intégrées et cohérentes. Le développement de modèles théoriques de GRH capables d'expliquer le lien entre la performance et les pratiques de GRH ont donc permis à l'avancement des sciences de la gestion.

Malgré cette véritable évolution, les études demeurent perfectibles et de nouvelles recherches doivent se poursuivre si l'on souhaite atteindre l'ultime objectif, celui de démontrer un lien tangible et déterminant entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. Nous souhaitons donc, par cette thèse, apporter un éclairage supplémentaire au domaine des sciences de la gestion en tentant d'approfondir ce lien tout en explorant un aspect peu étudié jusqu'à maintenant, celui du lien entre les pratiques de ressources humaines et la performance dans un contexte particulier, celui de la culture nationale.

Pourquoi s'intéresser à la variable culturelle? Pour deux raisons : Premièrement, parce que le phénomène de la mondialisation est devenu un incontournable dans la gestion des organisations et les entreprises tentaculaires à l'échelle planétaire gagnent du terrain. La confrontation de plus en plus fréquente avec des cultures nationales différentes entraîne les organisations à faire face à de nombreux paradoxes concernant tant les moyens humains, matériels qu'organisationnels (Löning, 1999). Le défi pour ces dernières est considérable et les enjeux non négligeables. La performance organisationnelle risque donc d'être affectée. De plus, on observe que le processus de mondialisation orchestré en grande partie

par le développement rapide des firmes multinationales se traduit par une tendance à l'homogénéisation du fonctionnement de l'entreprise.

Et même, certains s'interrogent à savoir si la mondialisation des activités économiques et l'homogénéisation des pratiques de fonctionnement organisationnel uniformiseraient les valeurs culturelles. Les experts en gestion interculturelle prétendent que non. Les valeurs culturelles, malgré la modernité du travail, demeurent. Si ces valeurs existent toujours, quelle est sa portée dans la gestion des ressources humaines?

Deuxièmement, selon notre recension des écrits, peu d'études théoriques et empiriques ont considéré la variable culturelle comme étant un déterminant de l'utilité des activités de GRH sur l'augmentation du niveau de performance organisationnelle. Nous avons donc répertorié, analysé et commenté des études afin de positionner notre problématique de recherche. À la lecture de ces études, nous constatons que le domaine de recherche est encore jeune et les recherches menées jusqu'à ce jour sont perfectibles.

Notre thèse s'articule autour de trois principaux objectifs. Le premier objectif de la recherche vise à contribuer, d'un point de vue théorique, à l'avancement des connaissances en matière de gestion des ressources humaines en s'intéressant sur le rôle stratégique des ressources humaines dans un contexte culturel.

C'est une occasion supplémentaire de tester la logique de contingence peu étudiée à ce jour et représentera l'une des rares études empiriques à analyser ce modèle stratégique en contexte culturel. Le cadre conceptuel développé dans cette recherche s'inspire des différents courants de recherche émanant des théories en gestion stratégique des ressources humaines.

Quant au deuxième objectif, il vise à contribuer d'un point de vue empirique à tester le lien de la gestion des ressources humaines et de la performance en utilisant une méthodologie qui prend en compte l'élaboration d'une échelle de mesure pour mesurer la performance sociale des employés, une des quatre dimensions servant à décrire l'efficacité d'une organisation (Morin, Savoie, Beaudin, 1994). Notre approche nous éloigne certes d'une préoccupation des

chercheurs à vouloir mesurer la dimension économique de l'organisation. Toutefois, nous croyons que la performance sociale mérite une attention particulière étant donné que les hommes qui composent l'organisation agissent à titre de levier de la performance organisationnelle et que le succès de l'organisation repose sur les possibilités d'orienter les choix et les comportements des individus vers les objectifs organisationnels (Morin et coll. 1994).

De plus, notre recherche empirique s'appuie principalement sur des outils de nature quantitative par une enquête par questionnaire que nous avons élaborée et menée auprès de 450 employés répartis entre le Québec et l'Angleterre. Cette taille de l'échantillon permet d'un point de vue statistique d'envisager des extrapolations au sein de la population d'origine. Finalement, ce sujet s'avère fort intéressant tant pour la communauté d'affaires et pour la communauté universitaire, car notre recherche apportera des éléments de réponses en rapport à la performance dans un contexte de culture nationale.

Notre recherche a adopté une démarche théorique qui a nécessité l'examen de trois types de littérature. Le premier type de littérature est lié à la gestion stratégique des ressources humaines. Il dresse l'état de l'art sur les principales études théoriques et empiriques ayant fait l'objet de nombreuses recherches et utilisé par un grand nombre d'experts en management. Les modèles présentés nous permettent de mettre en avant les bases conceptuelles de la performance des organisations dans une perspective contingente en faisant intervenir principalement la culture nationale.

Le deuxième type de littérature examiné concerne la performance sociale. La signification de cette performance se résume à la définition suivante : « les retombées sociales et psychologiques positives sur les salariés » (Beaupré et Cloutier, 2007).

Il s'agit donc de la performance intimement liée aux personnes et aux groupes sociaux (Morin et coll. 1994) existants au sein de l'organisation. Quant au troisième type de littérature, il aborde la culture nationale, notre variable modératrice. Nous ferons donc un survol des principales théories s'y rapportant et

plus particulièrement celles découlant d'une approche culturaliste. Finalement, soulignons que ces trois types de littérature sont nécessaires pour élaborer notre cadre conceptuel.

1.1 Présentation de la thèse

Pour réaliser cette recherche, nous avons divisé la thèse en plusieurs chapitres. Le chapitre 2 intitulé : « Problématique de recherche » a pour objectif de préciser en détail la problématique de la recherche et constituera la toile de fond de cette étude. On y retrouvera la principale question de recherche et les différents objectifs poursuivis dans cette thèse.

La deuxième partie de la thèse est constituée de trois chapitres (chapitres 3, 4 et 5). Cette partie est destinée à faire l'état de l'art sur notre question de recherche en présentant différentes théories et études empiriques existantes. Le premier chapitre de cette partie traitera de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). Nous présenterons les différents modèles et particulièrement, nous nous attarderons à une approche en GSRH utilisée dans les recherches empiriques. Il s'agit de l'approche de contingence qui porte sur la contextualisation de la gestion des ressources humaines.

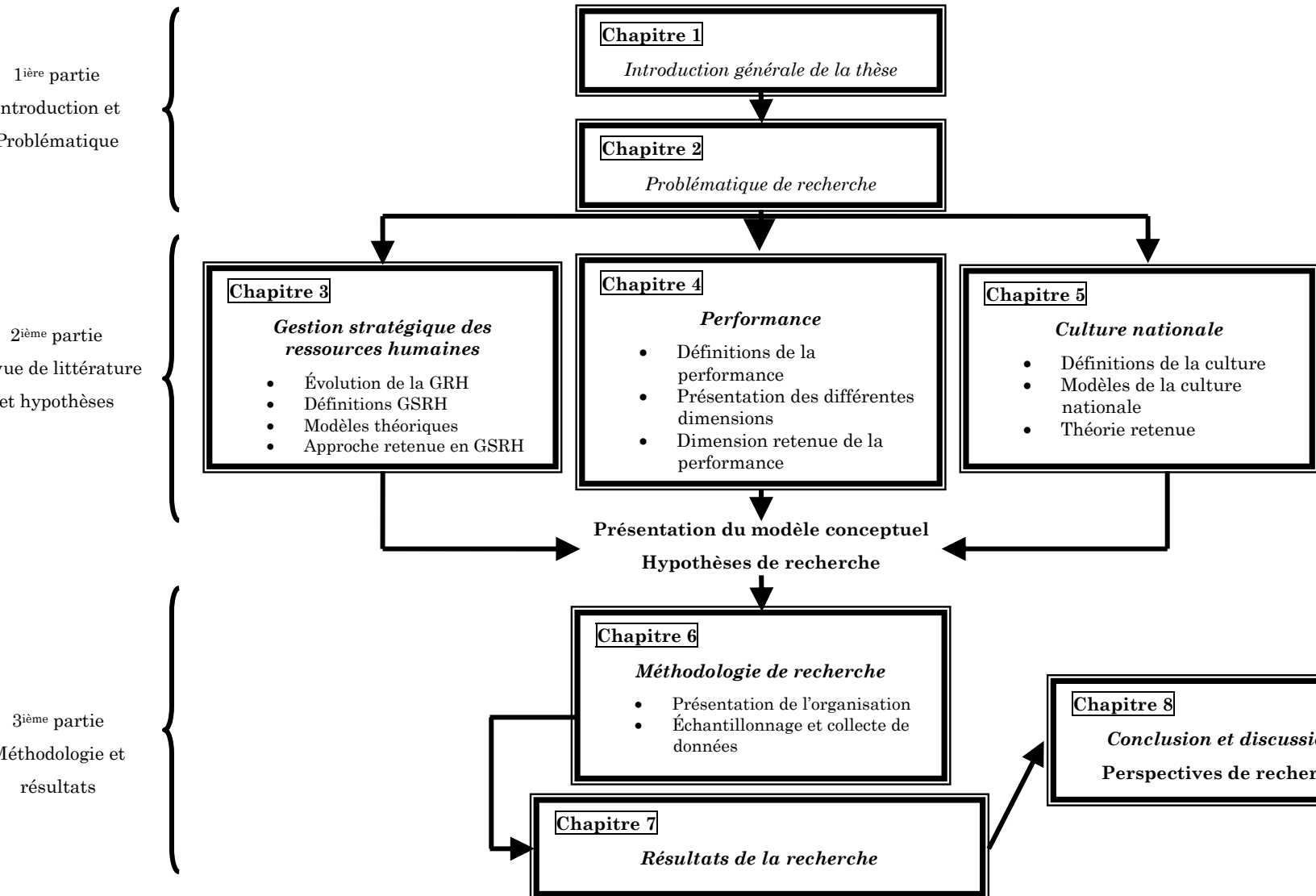
Le chapitre 4 portera exclusivement sur le concept de la performance. Quant au dernier chapitre de cette partie, il sera entièrement consacré à la culture nationale, notre variable modératrice. À l'intérieur de cette section, on y retrouvera les plus importants modèles de la culture nationale que l'on retrouve dans la littérature.

La troisième partie de la recherche regroupe les chapitres 6 et 7. Le chapitre 6 présentera la méthodologie utilisée de notre recherche. À cet égard, nous présenterons l'organisation étudiée, l'échantillon de la recherche, l'identification des instruments d'observation et les méthodes utilisées pour recueillir les données. Le chapitre suivant exposera les résultats obtenus par des analyses statistiques.

Et finalement, nous terminerons cette recherche par l'élaboration de conclusions et de discussions. Nous discuterons également des apports et des limites de l'étude tout en présentant de nouvelles avenues de recherche. La page suivante illustre une présentation synoptique de la structure de la thèse.

Présentation synoptique de la thèse

Présentation synoptique de la thèse



Chapitre 2

Problématique de recherche

Chapitre 2 – Problématique de recherche

2.1 Introduction

Après avoir connu un rôle de soutien et d'expertise en gestion du personnel, on attribue à la gestion des ressources humaines un rôle beaucoup plus stratégique, voire substantiel au sein de toute entreprise. Cela s'explique par la nécessité d'avoir maintenant au sein d'une organisation, une vision globale de la GRH et de l'intégrer aux principaux enjeux organisationnels (Guérin et Wils, 2002). Si ce nouveau rôle a pris de plus en plus de place dans les organisations, c'est principalement dû au fait que nous vivons dans un monde en constante évolution. On dira même que les changements représentent la constance dans les entreprises. Le développement rapide des technologies, la facilité des moyens de communication, les aléas économiques et géopolitiques mondiaux entraînent inévitablement une transformation du monde des affaires. Assurément, parmi l'ensemble des facteurs responsables de ce turbulent contexte, le phénomène de la mondialisation connaît une grande part de responsabilité.

En effet, l'expansion des entreprises à l'échelle mondiale découle de ce phénomène et est devenue un incontournable pour les entreprises. Il est donc inévitable et irréversible. Bien que l'on puisse constater que des activités commerciales datent depuis fort longtemps, mais de toute évidence, nous sommes maintenant dans une ère d'activité économique mondiale sans précédent entraînant ainsi une plus grande compétitivité entre les entreprises. La mondialisation a donc fait tomber de nombreuses barrières géographiques, créé l'ouverture des marchés et de la libération des échanges conclus entre les différents pays, et ce, partout à travers le monde.

Que ce soit des accords commerciaux, du regroupement d'États, des zones de libre-échange, de la Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement, de l'Union européenne ou de l'Organisation mondiale du

commerce, on constate qu'à l'ensemble du globe, les pays et organismes établissent des règles régissant le commerce entre eux. Devant cette pléiade d'accords, une réelle activité économique internationale crée un mouvement pour les entreprises et entraîne le déploiement d'activités de production et de distribution au-delà de leur pays d'origine et d'une interpénétration des activités économiques, culturelles et technologiques à l'ensemble du globe.

2.2 La gestion des ressources humaines, un nouvel avantage concurrentiel

L'ouverture sur le monde est maintenant monnaie courante, mais il n'en demeure pas moins qu'elle est complexe pour les entreprises. L'intensification de la concurrence les pousse à se doter d'atouts supplémentaires, originaux, même nouveaux qui leur permettraient de se démarquer de leurs concurrents. Les entreprises chercheront donc à se doter d'avantages concurrentiels pour survivre aux nouvelles conditions de l'environnement.

Qu'est-ce que les avantages concurrentiels? Si l'on se rapporte à la théorie des ressources stratégiques (Barney, 1991), elle évoque que la GRH constitue, contrairement aux autres actifs organisationnels, une ressource à la fois précieuse, rare, difficilement imitable et non substituable par tout autre facteur de production (Arcand 2001). L'obtention d'avantages concurrentiels pour les entreprises signifie la mise en place de stratégies créatrices de valeurs qui n'existent pas chez aucun de leurs concurrents. En d'autres mots, l'élaboration de la stratégie d'une entreprise doit reposer sur un avantage concurrentiel déjà obtenu ou potentiel, qui seule permet d'avoir une longueur d'avance sur ses concurrents (Porter, 1986).

Dépendamment des types d'entreprises, un avantage concurrentiel peut porter sur différents aspects. Par exemple, il peut être au niveau de la technologie, d'un marché protégé ou bien d'un capital financier. Cependant, de nos jours, l'utilisation de ces avantages traditionnels est fragmentaire et par le fait même, de moins en moins efficace pour répondre au contexte des environnements turbulents. Il faut donc que les entreprises développent de nouveaux avantages

concurrentiels. Mais quels sont les avantages concurrentiels à adopter pour que les entreprises internationales puissent répondre adéquatement aux nouvelles exigences contemporaines?

La littérature démontre que le capital humain représente un des exemples potentiels d'avantages compétitifs. En d'autres termes, on dira que la gestion des ressources humaines crée un avantage concurrentiel recherché et indubitable. En effet, plusieurs auteurs s'accordent pour dire que la principale source d'avantages concurrentiels durables est sans contredit, les ressources humaines (Grisé, Asselin, Boulianne et Lévesque, 1997; Becker, 1996; Roos, Fernstrom et Pike, 2004; Dunford, Snell et Wright, 2005; Persais 2004; Guérin et Wils, 2002).

L'idée que les ressources humaines puissent créer un avantage concurrentiel n'est pas nouvelle. En effet, Huselid (1995), Macduffie (1995), Pfeffer (1994), Schuler et MacMillan (1984), Ulrich (1991), Hatch et Dyer (2004), etc. ont démontré empiriquement que la gestion des ressources humaines représente un avantage concurrentiel durable pour les entreprises. Et si les ressources humaines représentent un intéressant avantage concurrentiel, c'est par le biais de la gestion stratégique des ressources humaines que les organisations peuvent réellement créer un puissant outil mis à la disposition de ces dernières.

2.3 La GSRH, un outil stratégique

Servant d'alignement des pratiques de GRH sur la stratégie d'entreprise, la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) permet aux organisations de se doter d'une vision globale de la gestion des ressources humaines tout en intégrant les principaux enjeux organisationnels en tenant compte des contextes internes et externes qui ont cours à un moment donné (Petit, Bélanger, Benabou, Foucher et Bergeron 1993). Son utilité auprès des chercheurs a permis de dégager à même les recherches empiriques une véritable évolution dans le domaine des sciences de la gestion.

Effectivement, au cours des dernières décennies, le domaine de la gestion stratégique des ressources humaines a connu un véritable engouement auprès des chercheurs. En parcourant la littérature scientifique, fait est de constater l'avenue de plusieurs théories et recherches empiriques qui tente d'expliquer le lien de causalité pouvant exister entre la performance organisationnelle et la gestion des ressources humaines.

Sans faire une liste exhaustive des recherches faites sur le sujet, on retrouve plusieurs études telles que Rogers et Wright (1998), Chang et Huang (2005), Barraud-Didier, Guerrero et Igalens (2003), Wright, Gardner, Moyanihan et Allen (2005), Lacoursière, Fabi, St-Pierre et Arcand (2002), Barrette et Carrière (2002), Raad (2004), Arcand (2001), Liouville et Bayad (1998), Huselid (1995), Delery et Doty (1996), McDuffie (1995), Becker et Gerhart (1996), Dyer et Reeves (1995), Guest (1997) et qui ont tenté de valider, avec succès pour la majorité, le lien entre la gestion stratégique et la performance organisationnelle. Malgré cela, la littérature laisse encore de la place pour améliorer ce lien (Wright et Haggerty, 2005; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade et Drake, 2009).

Puisque nous serons à même de constater au prochain chapitre un important nombre de théories et d'approches s'y rattachant, se sont celles de Doty et Delery (1996) qui attirent notre attention. En effet, ces auteurs nous enseignent l'existence de trois types d'approches en gestion stratégique des ressources

humaines utilisées dans les recherches empiriques. Il s'agit des approches universaliste, de contingence et configurationnelle.

En dépit de l'importance de chacune d'elles, celle de la contingence apparaît être la plus pertinente pour l'objet de notre recherche. Découlant de la théorie comportementale des ressources humaines (Schuler et Jackson, 1987; 1995), cette approche met l'accent sur la contextualisation des pratiques RH de la stratégie RH (Allani-Soltan, Bayad et Arcand, 2003). Elle comprend différentes stratégies auxquelles les comportements recherchés des employés doivent s'aligner avec les stratégies concurrentielles de l'organisation.

La performance sera obtenue lorsqu'il y aura adéquation des pratiques GRH avec la stratégie de développement. Elle cherche à dépasser la seule dimension financière de la performance pour intégrer d'autres variables ou critères comme l'innovation, l'accroissement des parts de marché, la satisfaction du client, la qualité des produits ou l'image sociale (Allani-Soltan et coll. 2003). En nous appuyant sur le concept de l'approche de contingence ou plus précisément, l'adaptation de l'organisation à son environnement (Lawrence et Lorsch, 1994), nous souhaitons porter notre attention sur une autre variable, la culture nationale. Pourquoi s'y intéresser? Parce qu'avec le phénomène de la mondialisation on a cru qu'il aurait raison des différences entre les pays.

En effet, certains envisageaient même un monde sans frontières où les cultures, les mœurs et les coutumes allaient s'unifier progressivement et standardiser les entreprises dans leur façon de faire. Cependant, les adeptes des « best practices » de gestion prétendument universelles ont vite constaté que l'unification des mœurs n'est souvent que superficielle et que beaucoup de pratiques transplantées au dehors des frontières ont produit des résultats décevants (D'Iribarne, 2002). Plus l'internationalisation devient réalité, plus il est clair que les cultures demeurent (Hooker 2003).

Schneider et Barsoux (2003) appuient également le point de vue de Hooker. De plus, ils précisent que la pression qu'une entreprise étrangère peut exercer pour inculquer sa culture à ses employés suscite chez ces derniers un réflexe de

résistance, qui les attache encore plus fermement à leur propre identité culturelle. Quant à Adler (1994), elle souligne que les pratiques de gestion universelle n'existent pas.

Les spécialistes en management interculturel s'accordent pour dire que la culture a une incidence sur le management. Son existence et son pouvoir sont réels, et ce, malgré l'uniformisation des modes, et des technologies et malgré les activités commerciales se retrouvant aux quatre coins du globe. La culture est toujours présente à l'arrière-plan, et ce, malgré la tendance des entreprises internationales à vouloir appliquer les pratiques de gestion occidentales (Rhodes, Walsh et Lok, 2008; Hooker, 2003).

2.4 La grande question

En accord avec les spécialistes en management interculturel, nous croyons que la culture nationale pourrait être une variable de contingence dans la gestion stratégique des ressources des entreprises pour mesurer la performance organisationnelle. Ce point de vue nous amène à nous poser la question suivante : La variable culturelle peut-elle être un élément déterminant dans la gestion stratégique des ressources humaines pour les entreprises multinationales?

2.5 Les études empiriques

Bien que la littérature nous indique que l'utilisation des variables culturelles révèle encore un phénomène marginal en gestion stratégique des ressources humaines, fait est de constater qu'un certain nombre de chercheurs se sont intéressés à la variable culturelle comme élément déterminant dans la GSRH. Nous en avons répertorié trois qui méritent notre attention étant donné qu'elles portent sur la relation entre les activités de GRH et la culture nationale. Il s'agit de l'étude de Newman et Nollen (1996), de Schuler et Rodovsky (1998) et d'Arcand, Arcand, Fabi et Bayad (2004).

Tous ces auteurs ont tenté de mesurer l'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance dans un contexte de culture nationale. Le point commun de ces trois recherches fut premièrement, de mettre en lumière la variable culturelle comme élément contingent dans la relation entre la GRH et la performance organisationnelle. Utilisant un modèle de recherche comparable, ces auteurs ont utilisé en autres, les dimensions culturelles développées par Hofstede (1994) comme élément contingent. Ces dimensions, au nombre de quatre, découlent d'une importante recherche effectuée par Hofstede auprès de la multinationale IBM, où il a démontré statistiquement l'existence de problèmes communs, mais de solutions différentes dans différents pays. Pour Hofstede, les problèmes sont communs à toutes les sociétés, seules les solutions diffèrent (Hofstede, 1994).

Ses résultats empiriques lui ont permis d'identifier les dimensions culturelles dont les appellations sont les suivantes : la distance hiérarchique, le degré d'individualisme (ou de collectivisme), le degré de masculinité (ou de féminité) et le contrôle de l'incertitude.

Non seulement les auteurs ont utilisé les mêmes variables culturelles, ils ont également procédé à une méthodologie de recherche similaire en vérifiant si les pratiques RH utilisées dans les différents pays permettaient aux entreprises d'atteindre une performance supérieure. Somme toute, l'identification de

pratiques RH alignées à la culture nationale semble démontrer un effet structurant sur la performance. Les résultats obtenus se sont avérés encourageants et nous poussent à poursuivre les recherches. Afin de bien comprendre l'étendue de ces recherches, nous reprenons chacune d'elle. Cet exercice nécessaire nous permettra de bien camper notre problématique de recherche.

La première étude ayant utilisé la variable culturelle comme élément contingent dans la relation entre la GRH et la performance organisationnelle est celle de Newman et Nollen (1996). L'objectif de leur recherche était de vérifier empiriquement l'existence des pratiques de GRH en fonction du contexte culturel et d'évaluer si ces pratiques permettent d'atteindre un haut niveau de performance. Succinctement, cette étude démontre que la performance financière des unités de travail est plus élevée lorsque les pratiques de gestion sont alignées en fonction d'une classification des cultures en se basant sur la théorie d'Hofstede.

Au départ, les auteurs ont établi cinq hypothèses de recherche en fonction des cinq dimensions culturelles d'Hofstede (1991) définies comme étant la distance hiérarchique, l'individualisme/le collectivisme, le contrôle de l'incertitude, la féminité/masculinité et l'orientation à long terme/court terme. Pour valider le lien entre les pratiques RH et la performance économique de l'entreprise, les auteurs ont vérifié l'existence des diverses pratiques RH en fonction du contexte culturel. Par exemple, pour valider la distance hiérarchique, les auteurs ont utilisé des pratiques se rapportant à la prise de décision.

Exemple : « *Dans les pays où la distance hiérarchique est basse, les unités de travail ayant un caractère participatif sont plus performantes que les unités non participatives. Dans les pays où la distance hiérarchique est élevée, les unités de travail sans caractère participatif sont plus performantes que les unités participatives* ». Pour la dimension culturelle portant sur l'index du contrôle de l'incertitude, les auteurs ont avancé l'hypothèse suivante en prenant des pratiques de gestion applicables à la clarté des politiques et directives émises par l'entreprise

Exemple : « *Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé, les unités de travail possédant des règles et des directives clairement définies sont plus performantes que celles qui n'en possèdent pas. Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est bas, les unités de travail ayant moins de règles et de directives définies sont plus performantes que les unités pourvues de règles et de directives clairement définies.* »

Les auteurs ont procédé ainsi pour chaque dimension culturelle développée par Hofstede (1991).

Les données ont été recueillies dans 176 unités de travail réparties dans dix-huit pays d'Europe et d'Asie et appartenant à une seule compagnie multinationale américaine œuvrant dans le secteur de la haute technologie. Pour réaliser l'étude, les auteurs ont choisi des unités de travail dont le nombre d'employés varie entre 10 et 100 employés (en moyenne de 55 employés par unité de travail). Seuls les employés travaillant dans la vente, le service et le support ont pris part à cette recherche. Les auteurs précisent également que tous les employés américains expropriés ont été exclus de l'étude. La performance des unités de travail a été mesurée sur trois volets. Les deux premiers portent sur la performance financière en mesurant les bénéfices sur l'investissement et les bénéfices sur les revenus. Tandis que le troisième volet se rapporte aux primes de performance calculées en pourcentage du salaire de base des gestionnaires d'unités de travail. Les données ont été prises à partir des rapports financiers de la compagnie de 1989.

Pour vérifier les pratiques de gestion, les auteurs ont utilisé un sondage effectué au cours de la même année, soit en 1989. À cette époque, le sondage avait été réalisé pour les besoins internes de la compagnie. C'est en utilisant une échelle de Likert (échelle de 1 à 5) que les auteurs ont pu mesurer les pratiques de gestion.

Les résultats obtenus ont démontré que la performance est supérieure lorsque les pratiques de gestion sont congruentes avec la culture nationale. La variable culturelle a agi comme élément contingent dans la relation entre la GRH et la performance organisationnelle et semblent avoir un impact significatif puisque les auteurs ont affirmé quatre de leurs cinq hypothèses.

La dernière hypothèse portant sur le contrôle de l'incertitude n'a pu être validée puisque les auteurs soulignent que cette dimension fut difficilement mesurable selon les circonstances de l'enquête. Quant à l'impact sur la performance financière, les résultats démontrent qu'effectivement, lorsque les pratiques de gestion sont bien alignées en fonction du contexte culturel, la performance augmente.

Ainsi, les bénéfices sur l'investissement, sur les ventes et les bonis salariaux présentent des résultats supérieurs. Dans l'ensemble, cette recherche apporte d'intéressants éléments de compréhension en gestion stratégique des ressources humaines, car il démontre le lien entre la performance et les pratiques RH. Même si on ne peut généraliser les résultats d'un point de vue mondial, on constate que les données recueillies dans dix-huit pays ont permis d'obtenir un échantillonnage non négligeable. Ceci aide à valider l'effet de contingence de la culture sur la performance.

Cependant, nous notons quelques limites attribuables à cette recherche. En premier lieu, le sondage utilisé n'a pas été conçu pour la nature de l'étude. En n'utilisant pas une base de données spécifiquement conçue pour l'objet de l'étude et datant de sept ans plus tôt, il est possible que les résultats attribuables à la validation de la culture nationale en soient limités.

Deuxièmement, la méthodologie utilisée est discutable et élaborée de façon non scientifique puisqu'elle n'a pu être reproduite dans la littérature empirique.

Troisièmement, les auteurs se sont limités à mesurer la performance financière de l'entreprise. À notre point de vue, l'absence d'informations ou de données pour attribuer les résultats à une performance risque de biaiser les résultats. Nous sommes d'accords que les pratiques puissent avoir pour effet de causalité sur la performance, telle que précisée dans la littérature. Toutefois, il est possible que des facteurs internes ou externes à la firme puissent avoir une influence manquante dans la performance organisationnelle. Malheureusement, cette recherche ne soulève aucun facteur qui aurait pu influencer les résultats.

L'étude de Schuler et Rogovsky (1998) Est-ce que les cultures des pays ont un impact sur les pratiques de GRH? En partant de cette interrogation, Schuler et Rogovsky (1998) ont voulu explorer empiriquement l'existence d'une corrélation entre les pratiques spécifiques de compensations financières et les cultures nationales suggérées par Hofstede. Pour que les organisations multinationales puissent être compétitives, les auteurs émettent l'hypothèse que ces organisations doivent reconnaître la relation entre les pratiques RH spécifiques et les cultures, tout particulièrement dans les pays étrangers. Constatant les limites de l'étude antérieure, les auteurs ont proposé de démontrer que la culture nationale puisse apporter une plausible explication dans l'utilisation des pratiques spécifiques de ressources humaines dans plusieurs pays.

Sur le plan de la vérification empirique, les auteurs ont examiné quantitativement des propositions mettant en relation les pratiques de compensations financières, c'est-à-dire, les revenus directs et indirects susceptibles d'être gagnés par les travailleurs et les dimensions culturelles définies selon la théorie d'Hofstede telles que présentées dans la littérature. Dix-huit propositions ont été regroupées par type de pratiques de compensation. Il s'agit de :

Pratiques de compensation basées sur le statut : Il s'agit d'une attribution de salaires échelonnés en fonction de l'ancienneté et des compétences des travailleurs. À titre d'exemple, les propositions utilisées par Schuler et Rodovsky pour ces types de pratiques se résument ainsi :

« Le système de compensation basé sur l'ancienneté se retrouve dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé ».

« Le système de compensation financière basé sur les compétences se retrouve dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé ».

Pratiques de compensation basées sur la performance individuelle : Ces pratiques touchent toute rémunération attribuable à la performance individuelle soit par prime au rendement et commission.

« Les pratiques de rémunération basées sur la performance se retrouvent dans les pays où le degré d'individualisme est élevé ».

« Les pratiques de rémunération basées sur la performance se retrouvent peu dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé ».

« Les niveaux de rémunération basés sur la performance individuelle sont plus répandus dans les pays où le degré d'individualisme est élevé ».

« Les commissions et les primes individuelles au rendement sont plus répandues dans les pays où le degré d'individualisme est élevé ».

D'avantages sociaux et de programmes : Ces revenus indirects comprennent des garderies dans le milieu de travail, les programmes de gestion de carrière, les programmes portant sur les congés de maternité et les assurances collectives. Par exemple, une proposition en regard à ce volet : *« Les garderies en milieu de travail sont moins présents dans les pays où le degré de masculinité est plus élevé ».*

Les régimes d'options d'achat d'actions des employés ont également été analysés. Pour ce volet, Schuler et Rodovsky ont proposé trois propositions sur ces régimes dans les pays où la distance hiérarchique est basse, dans les pays où le degré d'individualisme est élevé et dans les pays où le contrôle de l'incertitude est bas.

Au chapitre de la méthodologie, l'étude a été réalisée à partir de données existantes provenant de trois compagnies multinationales. Il s'agit de IMB-Towers Perrin, ISSP et Price Waterhouse-Cranfield. Le sondage IMB-Towers Perrin a été effectué en 1991 où les répondants ont indiqué l'importance qu'ils attribuaient à chaque pratique et/ou programme de gestion des ressources humaines provenant de leurs compagnies. Les pays ayant participé à ce sondage

sont : la France, l'Allemagne, l'Italie, les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Australie, le Japon, le Mexique, le Brésil, l'Argentine, le Canada et l'Espagne.

Le sondage de ISSP (International Social Survey Programme) effectué auprès de 1000 employés en 1989 a servi de base d'analyse. Les répondants furent invités à répondre à des questions portant sur les pratiques existantes de ressources humaines dans leurs lieux de travail. Des employés travaillant dans sept secteurs de travail et provenant de dix pays européens (Allemagne, Royaume-Uni, Autriche, Hongrie, Italie, Hollande, Irlande, Irlande du Nord, Norvège) un pays d'Asie, Israël et d'un pays du continent américain, les États-Unis. En ce qui concerne Price Waterhouse-Cranfield, un sondage s'adressant aux spécialistes en ressources humaines d'entreprises de plus de 200 employés a été effectué en 1991 et a été mené dans douze pays d'Europe, d'Amérique et d'Asie.

Ces spécialistes ont été sondés afin de connaître quelles étaient les pratiques RH utilisées par leurs entreprises. Le recueil des trois enquêtes ne tenait pas compte du type d'entreprises ou d'organisations, mais à tenu compte des groupes d'employés; les gestionnaires, les professionnels, les techniciens, les employés de bureau et les employés manuels.

À la lumière des analyses statistiques, les résultats se sont avérés partiellement concluants. Dépendamment des propositions suggérées, Schuler et Rodovsky nous indiquent que les résultats démontrent clairement que les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé, les pratiques de compensations basées sur l'ancienneté et les compétences ont un impact certain auprès des employés. Ils soulèvent également que dans les pays ayant un degré d'individualisme élevé, les pratiques touchant la rémunération basée sur la performance individuelle procurent une plus grande productivité.

Quant à l'utilisation des avantages sociaux, les auteurs nous indiquent qu'ils sont moins présents dans les pays caractérisés par la dimension masculinité. Finalement, les régimes d'option d'actions semblent plus congruents dans les pays où le niveau d'individualisme est élevé et dans les pays où la distance hiérarchique et le contrôle de l'incertitude sont plus bas.

Bien que les résultats semblent fort prometteurs, nous constatons qu'ils varient quelques fois dépendamment du groupe de répondants. Malheureusement, les auteurs précisent qu'un certain nombre de facteurs peuvent expliquer les variations dues aux données utilisées telles que la dimension de la compagnie, le nombre d'employés, le type d'industrie, etc.

À la lecture de ces résultats, nous sommes d'avis qu'elle procure d'intéressants apports permettant l'approfondissement du domaine de recherche. Par la même occasion, elle apporte une nouvelle compréhension du phénomène.

Cependant, nous avons pu relever certains éléments perfectibles apportant une limite à l'étude en question. Schuler et Rodovsky se sont limités à une seule catégorie de pratiques RH, les pratiques applicables à la rémunération. En procédant ainsi, il apparaît difficile de généraliser les résultats sur l'ensemble des pratiques existantes en RH. Si les auteurs avaient utilisé d'autres pratiques, peut-être que les résultats auraient été différents. Également, l'étude effectuée n'a pas tenu compte de la performance globale des entreprises concernées, car les données utilisées ne s'y apprêtaient pas.

Les données utilisées n'ont pas été conçues pour les besoins de la recherche, mais plutôt pour les besoins relatifs aux firmes. En utilisant des données existantes, la qualité des résultats peut être limitée. Et si on examine les résultats d'un peu plus près, on constate qu'ils varient d'un groupe d'employés par rapport à un autre groupe d'un même pays, soulevant ainsi de nouvelles interrogations aux résultats obtenus.

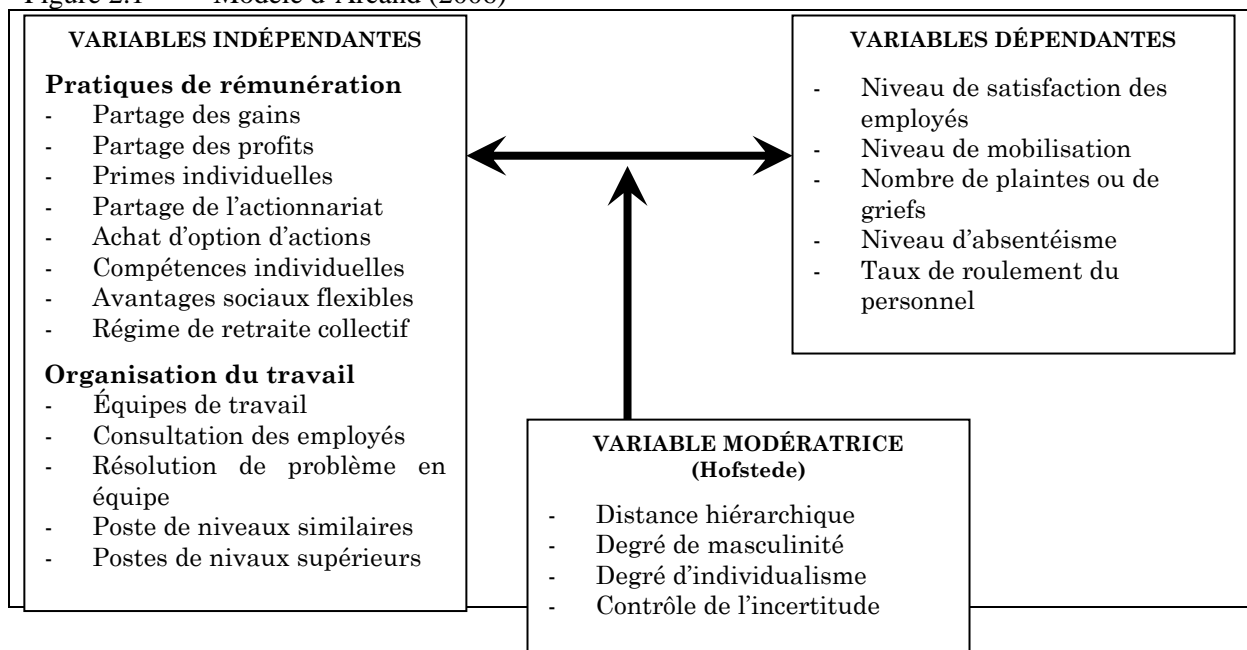
L'étude d'Arcand, d'Arcand, Fabi et Bayad (2004) La troisième étude ayant utilisé la variable culturelle comme élément contingent dans la relation entre la GRH et la performance organisationnelle est celle d'Arcand, d'Arcand, Fabi et Bayad (2004). Différente des autres études, les auteurs ont tenté de mesurer les effets de la GRH sur la performance de la firme en prenant en compte l'effet contingent de la culture nationale selon l'hypothèse suivante :

Les institutions bancaires des banques d'affaires américaines, françaises et japonaises utilisant des pratiques de gestion des ressources humaines cohérentes

avec la culture nationale, devraient obtenir une meilleure performance organisationnelle. Arcand, Arcand, Fabi et Bayad (2004) ont développé un modèle de recherche pour mesurer les effets de la GRH sur la performance de la firme en prenant en compte l'effet congruent de la culture nationale. Leur modèle fut développé en utilisant des variables indépendantes constituées de deux importantes dimensions liées à la gestion des ressources humaines.

Il s'agit de pratiques en lien avec la rémunération incitative et des pratiques en lien avec la dimension organisation du travail. La variable dépendante, la performance sociale a été construite à l'aide de cinq indicateurs (niveau de satisfaction au travail des employés, le niveau de mobilisation, le nombre de plainte ou de griefs, le niveau d'absentéisme et le taux de roulement du personnel. La variable modératrice est pour sa part composée des quatre dimensions d'Hofstede. Schématiquement, leur modèle se résume comme suit :

Figure 2.1 Modèle d'Arcand (2006)



Pour mener leur étude, les auteurs ont utilisé une stratégie de vérification par le biais d'études de cas multiples. De façon plus précise, l'enquête s'effectue auprès de banques commerciales américaines (n=63), de banques japonaises (n=28) et de banques françaises (n=16) en fonction de critères d'éligibilité dans le choix des institutions bancaires.

Comparativement aux deux études précédentes, les auteurs ont développé un sondage pour les besoins de la recherche. Ce questionnaire, comportant 13

questions, fut rempli par un responsable de la GRH de chacune des banques et ce dernier devait indiquer sur une échelle continue le niveau d'implantation des 13 pratiques des RH au sein de son institution. Il s'agit de huit activités de RH reliées à la dimension rémunération incitative : le partage des gains, le partage des profits, les primes individuelles, le partage de l'actionnariat, l'achat d'option d'actions, les compétences individuelles, les avantages sociaux flexibles et les régimes de retraite collectifs.

En regard au niveau de performance de l'entreprise, il a été validé à l'aide d'un sondage comprenant 5 questions reliées à la dimension organisation du travail. On retrouve les équipes de travail, la consultation des employés, la résolution de problèmes en équipe, les postes de niveaux similaires et les postes de niveaux supérieurs.

Les données relatives aux dimensions culturelles ont été tirées de l'ouvrage d'Hofstede (1994). Les résultats obtenus valident la thèse des auteurs. Effectivement, l'étude démontre que les pratiques de RH cohérentes avec la culture nationale créent un impact sur la performance organisationnelle des entreprises.

Par exemple, résultats statistiques portant sur les primes individuelles, l'achat d'option d'action, les compétences individuelles démontrent une relation positive pour les États-Unis. Il en va de même pour les résultats portant sur les avantages sociaux flexibles applicables en France. Quant au Japon, les résultats démontrent une relation négative entre les pratiques de partage des profits et la performance signalée, ce qui correspond, considérant aux attentes pour ce pays (Arcand et coll. 2004 : p.5).

Ces chercheurs ont donc fait preuve d'un apport complémentaire aux recherches antérieures tout en utilisant une méthodologie différente des deux études précédentes. L'utilisation d'un seul secteur économique (celui des institutions bancaires) procure une précision dans l'échantillonnage et par le fait même, dans l'interprétation des résultats. Comme il est question d'un seul secteur, on ne peut harmoniser les résultats à l'ensemble des secteurs d'activités économiques.

Nous remarquons également qu'au point de vue méthodologique, le recueil de l'information par institution bancaire s'est limité à un seul répondant, soit la personne responsable des ressources humaines. En procédant ainsi, les résultats obtenus se voient contraints à une importante limite du point de vue statistique. En d'autres mots, un seul répondant n'est pas un échantillon représentatif d'une population donnée.

Quant aux choix des pratiques RH, les auteurs ont utilisé seulement deux catégories de pratiques : les pratiques de rémunération et celles applicables à l'organisation du travail. Bien que l'utilisation de ces catégories soit intéressante, un plus grand nombre de pratiques aurait permis d'obtenir un portrait plus précis dans les diverses organisations ciblées. Par ailleurs, l'étude ne démontre pas que le choix des pratiques a été fait en fonction de la littérature ou d'études précédentes. Et aucune vérification n'a été faite à savoir si ces pratiques étaient en vigueur ou non. Quant au sondage, composé de 13 questions, semble court comme outil de mesure de la performance.

Malgré les limites soulevées, nous devons accorder une place non négligeable aux travaux d'Arcand et al (2004), notamment la démarche originale et différente par rapport aux précédentes. Tout d'abord, le modèle a été utilisé pour mesurer la performance sociale, ce qui n'a jamais été fait auparavant. Ensuite, il est intéressant d'utiliser un plus grand nombre de variables indépendantes dans différents contextes culturels. Il faut se rappeler que les études de Newman et Nollan ainsi que celle de Schuler et Rodovsky étaient basées principalement sur des pratiques de rémunération. L'utilisation d'un questionnaire conçu pour la recherche augmente sa précision en comparaison avec les études précédentes.

À la lumière de cette brève recension des études qui nous intéressent et de l'importance de la GSRH et de son apport dans la performance organisationnelle, nous croyons que plusieurs constats s'imposent. D'abord du point de vue théorique, nous connaissons l'existence du lien entre les pratiques RH et la performance organisationnelle et il semble que la variable culturelle agissant à titre de modératrice serait susceptible d'influencer la relation entre la performance et les pratiques RH. La nécessité d'approfondir ce lien est pertinente

puisqu'il reflète une réalité contemporaine dans les organisations d'aujourd'hui. L'apport de la théorie d'Hofstede comme variable modératrice dans les études empiriques semble être l'outil de choix qui permettrait de mettre en lumière son impact au niveau de la performance.

Et finalement, considérant que les quelques études ayant tenté de démontrer l'importance du rôle de cette variable se sont avérées prometteuses jusqu'à maintenant, nous croyons qu'une continuation dans cette voie puisse développer une compréhension approfondie des facteurs pouvant influencer la performance et tout particulièrement dans la gestion stratégique des ressources humaines.

À cet effet, nous proposons un modèle inspiré des recherches précédentes et qui contribuera à développer les connaissances en matière de gestion stratégique des ressources humaines par le biais d'une étude empirique.

2.6 Démarches méthodologiques

Bien que nos objectifs s'identifient à ceux des études précédentes, c'est-à-dire poursuivre la compréhension du lien entre les pratiques de ressources humaines et la performance organisationnelle dans un contexte de culture nationale, notre recherche se veut encore plus précise que celles réalisées jusqu'à maintenant. Elle tente de répondre à une préoccupation précédemment formulée par les chercheurs en gestion des ressources humaines en y apportant démarche originale et pertinente.

Sa distinction se caractérise particulièrement par le développement d'une nouvelle démarche méthodologique en fonction d'un modèle de recherche développée pour cette thèse. Selon Trudel, Simard et Vonarx (2007) une recherche vise à clarifier un problème qui a été plus ou moins défini et vise à combler un vide ou bien à baliser une réalité à étudier ou de choisir des méthodes de collecte des données les plus appropriées. Dans notre cas, il s'agira d'un moyen

servant à produire des connaissances sur des phénomènes peu explorés. Une première grande différenciation de notre recherche portera sur la mesure de la performance.

À défaut de vouloir mesurer la performance organisationnelle, ce construit quadripartite¹, nous nous limiterons à mesurer seulement la performance sociale. Comme nous l'avons déjà mentionné dans l'introduction générale de cette thèse, nous nous limiterons à une seule dimension de la performance organisationnelle. Pourquoi se limiter ainsi? Il serait illusoire de vouloir mesurer la performance organisationnelle dans une même étude empirique et cela pour deux raisons. Premièrement, la performance organisationnelle est complexe et comporte plusieurs dimensions, certaines mesures nécessiteraient des études longitudinales pouvant s'étaler sur de longues périodes. Deuxièmement, Morin et coll. (1994) précisent que la performance organisationnelle est un jugement et le choix des critères et son appréciation dépendent des intérêts et des valeurs de ceux qui évaluent l'entreprise. Cette mesure représente les biais liés à la position même de l'évaluateur (Morin et coll. (1994), p.5), et représente une difficulté notable.

Quant à Giraud, Saulpic, Naulleau, Delmond et Bescos (2004), ils précisent que la performance peut prendre des formes très différentes d'un contexte à l'autre et que pour mesurer la performance, il importe de mesurer des entités au sein d'une même organisation. Lacoursière, Fabi, St-Pierre et Arcand (2002) ajoutent également que la performance des entreprises peut se mesurer à plusieurs niveaux (individus, unités de services, organisation, partenaires, etc.) et se rapporter à des dimensions internes (p. ex., innovation, productivité, rentabilité) ou externes (p. ex., les impacts sur la communauté ou sur l'environnement). Il en découle que la mesure de la performance peut faire appel à une multitude d'indicateurs se rattachant aux objectifs stratégiques des entreprises.

¹ Selon Morin, Savoie et Beaudin (1994), la performance organisationnelle est une conception intégrée regroupant quatre dimensions : la performance sociale, la performance économique, la performance politique et la performance systémique.

Dans le cas d'études portant sur les impacts de la GRH, les chercheurs ont retenu différents indicateurs reliés tantôt de près (proximaux), tantôt de loin (distaux), aux activités de cette fonction. Les niveaux de performance suggérés par Liouville et Bayad (1995) permettent de regrouper les indicateurs selon qu'ils sont proximaux (performance sociale), intermédiaires (performance organisationnelle) ou distaux (performance économique).

Parmi les indicateurs proximaux retenus dans les études antérieures mettant en relation les pratiques RH et la performance, mentionnons, par exemple, la satisfaction des employés, la mobilisation des employés, le taux d'absentéisme, etc. D'un autre point de vue, Guerrero (2005) stipule qu'une étude portant sur la performance sociale permet de préciser le rôle des ressources humaines au sein de l'organisation et de son impact auprès des employés selon une perspective micro, voire circonstanciée par rapport aux études précédentes. Quant à notre démarche, elle portera exclusivement à la performance sociale en utilisant des indicateurs proximaux.

Nous souhaitons vérifier de façon empirique une situation particulière à partir d'une théorie de portée générale selon une démarche hypothético-déductive (D'Ambroise, 2000) laquelle repose sur la vérification empirique d'hypothèses formulées *a priori*. De façon plus précise, il s'agit de voir comment la culture nationale, selon la théorie d'Hofstede, peut influencer la performance sociale d'une organisation en tenant compte des pratiques de ressources humaines mises en place. Pour ce faire, nous émettons une principale hypothèse :

La performance sociale d'un groupe d'employés est perçue positivement lorsque les pratiques de ressources humaines sont cohérentes avec les dimensions culturelles définies par Hofstede.

Comparativement aux études mentionnées, notre démarche a pour objectif de réaliser une étape supplémentaire à la compréhension du lien entre la performance et les pratiques de ressources humaines². Pour ce faire, notre cadre

² Voir le tableau comparatif 1 – Caractéristiques et différenciation des études antérieures et celle de la présente thèse situées à la fin du présent chapitre.

conceptuel englobera de nouvelles variables qui n'ont pas été utilisées par les trois études citées à l'exception des pratiques portant sur la rémunération. Sommairement, nos variables indépendantes comprennent 36 pratiques de ressources humaines regroupées en six catégories.

Pratiques de rémunération ;

Pratiques de dotation;

Pratiques d'évaluation du rendement;

Pratiques portant sur la gestion de carrière ;

Pratiques sur la formation;

Pratiques de gestion générale.

Nous croyons qu'un plus grand nombre de pratiques permettra d'augmenter le niveau du degré de précision dans l'échantillonnage et par la même occasion mesurer de façon plus précision la performance sociale.

Quant à notre variable dépendante, elle sera développée à l'aide de cinq indicateurs basés sur la littérature :

L'état d'esprit des employés;

Le comportement des employés;

La compétence des employés;

L'engagement des employés;

La satisfaction des employés.

31 questions ont été élaborées pour cette variable.

Pour ce qui est de la variable modératrice, elle sera composée des quatre dimensions d'Hofstede et mesurée à l'aide de questions portant sur les pratiques de gestion en fonction de la théorie d'Hofstede (1994). Il s'agit de :

La distance hiérarchique;

Le degré de féminité (ou masculinité);

Le degré de collectivisme (ou d'individualisme);

Le contrôle de l'incertitude.

Finalement, notre échelle de mesure s'inspire d'échelles de mesure approuvées au sein de la communauté scientifique (Francesco et Chen, 2004; Farth, Early et Lin, 1997; Huselid, Becker et Beatty 2005; Brayfield et Rothe, 1951; Allen et

Meyer, 1991).

Afin d'avoir une vue d'ensemble de notre démarche et de pouvoir la comparer à celles des études antérieures, nous avons reproduit un tableau comparatif (réf. : tableau 2.1) illustrant les principales caractéristiques des études identifiées.

2.7 Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons démontré la pertinence et l'importance de s'intéresser à deux importants éléments : le lien entre la performance et la gestion des ressources humaines et le rôle de la culture nationale comme variable modératrice. Dans un premier temps, nous avons observé, à partir des études de l'importance de la gestion stratégique des ressources humaines et de son apport dans la performance organisationnelle et dans un deuxième temps, comment la variable culturelle peut influencer ou agir sur la performance.

À la lumière de notre exposé sur cette problématique de recherche, force est de constater que nous savons encore très peu de choses sur la variable culturelle comme élément déterminant dans la gestion stratégique des ressources humaines. Au surplus, les quelques études répertoriées qui ont abordé directement cette question nous amènent à la conclusion la nécessité de poursuivre dans cette voie. On définitive, nous jugeons approprié l'élaboration d'un cadre théorique spécifiquement adapté à notre problématique en vue d'analyser comment et par quels moyens les organisations peuvent comprendre et aligner leur gestion stratégique des ressources humaines dans l'ultime objectif d'augmenter la performance organisationnelle. Il importe donc de vérifier quels sont outils théoriques disponibles afin de construire un cadre conceptuel nous permettant d'apporter un certain nombre d'éléments explicatifs à notre principale question de recherche, à savoir :

La variable culturelle peut-elle être un élément déterminant dans la gestion stratégique des ressources humaines pour les entreprises multinationales?

Comme nous l'avons déjà mentionné à même l'introduction générale de cette recherche, nous démarche théorique nécessite l'examen de trois types de littérature, c'est-à-dire la gestion stratégique des ressources humaines, la performance sociale et la culture nationale. Pour vérifier ces outils théoriques, la prochaine partie présentera la revue de littérature.

Tableau 2.1 Caractéristiques des études antérieures et celles de la présente thèse

Caractéristiques	Newman et Nollen (1996)	Schuler et Rodovsky (1998)	Arcand et coll. (2004)	Bernard (2009)
Type d'entreprises	Entreprise œuvrant dans le secteur de la haute technologie	Non défini	Secteur bancaire	<i>Entreprise spécialisée dans le service en technologie de l'information (TI) et en gestion des processus d'affaires</i>
Nombre d'entreprises	1 entreprise américaine	Non défini	Non défini	<i>1 entreprise canadienne</i>
Type d'étude	Quantitative	Quantitative	Quantitative	<i>Quantitative</i>
Mesure	Performance financière (mesure des bénéfices sur l'investissement et les bénéfices sur les revenus et mesure sur les primes de performance calculées en % du salaire de base des gestionnaires d'unités de travail)	Corrélation entre les pratiques spécifiques de compensations financières et la culture nationale	Mesure les effets des pratiques RH sur la performance organisationnelle de la firme	<i>Mesure les effets des pratiques RH sur la performance sociale des employés.</i>
Nombre de pays	18 pays (Europe et Asie)	24 pays (principalement européens)	3 pays (É.-U., France, Japon)	<i>2 (Angleterre et Québec)</i>
Répondants	Sondage interne réalisé en 1989 les répondants sont des employés travaillant dans la vente, le service et le support et excluant les Américains expatriés.	Données existantes provenant de : IMB-Towers Perrin réalisé en 1991; ISSP réalisé en 1989; Price Waterhouse-Cranfield réalisé en 1991	1 seul répondant par banque	<i>Sondage en ligne transmis à l'ensemble des employés situés dans les deux pays</i>
Collectes de données	176 unités de travail (moyenne de 55 employés par unité)	Non défini	107 banques	<i>9 bureaux regroupant 450 employés</i>
Dimensions culturelles	Hofstede	Hofstede	Hofstede	<i>Hofstede</i>
Pratiques de gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Pratiques de gestion participative; • Pratiques de gestion applicables à la clarté des directives et politiques; • Pratiques de gestion touchant la contribution individuelle; • Pratiques basées sur les récompenses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pratiques de compensation basées sur le statut; • Pratiques de compensation basées sur la performance individuelle; • Les avantages sociaux et programmes; • Régimes d'options d'achat d'actions. 	<ul style="list-style-type: none"> • 8 pratiques de GRH reliées à la dimension rémunération incitative; • 5 pratiques reliées à l'organisation du travail; • 5 indicateurs pour valider la performance 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>31 questions portant sur les pratiques de gestion appropriées au contexte culturel;</i> • <i>36 questions portant sur la performance sociale (satisfaction, engagement, comportement, compétences, état d'esprit)</i> • <i>9 questions sociodémographiques</i>

Partie II
Revue de littérature

Chapitre 3
Gestion stratégique
des ressources humaines

Chapitre 3 – La gestion stratégique des ressources humaines

3.1 Introduction

Les deux premiers chapitres nous enseignent que les nouveaux environnements ont modifié substantiellement le fonctionnement des organisations, et ce, depuis les dernières années. Le fait que ces changements internes et externes aux organisations peuvent influencer de façon positive ou négative leur performance, elles ont compris que la mise en place d'outils de gestion adéquats leur permettrait de s'en tirer le mieux possible en s'efforçant de suivre le rythme effréné du changement (Schermerhorn, Hunt, Osborn et De Billy, 2006).

Parmi ces outils, celui du positionnement stratégique de la fonction RH a suscité beaucoup d'intérêts auprès des chercheurs. En définitive, les travaux ont été nombreux entraînant ainsi le développement de divers courants de recherche en stratégie. Les cadres conceptuels proposés par les chercheurs ont permis à ces derniers d'étayer leurs convictions en matière de gestion stratégique des ressources humaines (Besseyre des Horts, 2004). Par exemple, la théorie basée sur les ressources de Barney (1991), une théorie fondamentale pour l'élaboration du concept de GSRH, illustre bien le concept de l'avantage concurrentiel tant recherché par les organisations soucieuses de se démarquer de leurs concurrents.

Les travaux mettant en évidence la relation entre les pratiques RH et la performance organisationnelle ont été nombreux ce qui a permis pour la communauté scientifique de faire un avancement certain dans le domaine de la gestion. Étant donné l'intérêt grandissant pour ces travaux, il convient d'abord de procéder dans ce chapitre, à une recension des écrits afin de décrire et d'analyser les différentes théories en gestion stratégique des ressources humaines. Un premier examen des écrits nous porte à croire que la littérature en GSRH nous permettra de bonifier l'état des connaissances théoriques. Ce chapitre a donc pour objectif de dresser un portrait des connaissances dont nous disposons

actuellement sur les notions entourant la GSRH. Ces notions sont donc présentées à l'intérieur de trois parties. En premier lieu, nous avons répertorié les différentes phases de l'évolution de la GSRH. Nous croyons que cette section est incontournable, puisqu'elle permet de bien saisir le rôle contemporain de la gestion des ressources humaines au sein des organisations. En deuxième lieu, nous présenterons les différentes définitions de la GSRH. Définir la GSRH est complexe et nécessite de bien camper son sens pour notre recherche due aux nombreuses définitions apportées par les auteurs.

Finalement, nous exposerons les différents modèles théoriques et les principales études empiriques que nous avons jugés les plus pertinents pour notre étude.

3.2 Survol chronologique de l'évolution de la GRH

Le domaine de la gestion des ressources humaines a connu au cours des cent dernières années une importante évolution tant du point de vue théorique qu'empirique. Et tout au long de cette période, plusieurs perspectives sont apparues en réponse à des caractéristiques de l'environnement tant interne qu'externe des organisations de travail (Petit, Bélanger, Benabou, Foucher et Bergeron, 1993) influençant ainsi le domaine de la gestion des ressources humaines. On retrouve donc dans la plupart des manuels de gestion des ressources humaines les cinq perspectives qui ont façonné la GRH. St-Onge, Audet, Haine et Petit (2004) les ont exposées comme suit :

La première perspective appelée scientifique ou techniciste (ou taylorisme) associait les problèmes au facteur humain découlant de méthodes de production inadéquates. À cette époque, le recours aux principes de l'organisation scientifique du travail devait permettre de trouver une meilleure façon d'obtenir le meilleur rendement possible. Les études des temps et des mouvements permettaient de concevoir des systèmes ingénieux de rémunération incitative et de mettre au point des programmes de formation et des méthodes de sélection. La science fournissait les réponses éliminant ainsi la contribution des employés. Le

rôle de la GRH était donc abordé comme un ensemble de règles ou de méthodes à mettre au point permettant d'atteindre les résultats escomptés.³

La perspective suivante appelée « Psychologique et le mouvement des relations humaines » positionne la GRH sous l'angle du dynamisme humain où une importance considérable est accordée aux habiletés des gestionnaires dans les relations interpersonnelles.

Selon cette perspective, s'il existe des problèmes entre la direction et les employés, c'est d'abord parce qu'on ne se donne pas la peine de considérer les besoins psychologiques des employés et ensuite parce qu'on n'accorde pas suffisamment d'importance à des pratiques de gestion caractérisées par le leadership, les communications, la reconnaissance et le respect des personnes. Durant cette période, les chercheurs se sont intéressés aux comportements des individus, des petits groupes, aux interrelations entre groupes et au phénomène global de l'organisation (Lawrence et Lorsch, 1994).

En outre, elle permit l'abandon progressif de méthodes de supervision axées sur l'intimidation et la peur de perdre son emploi par des méthodes plus positives orientées vers l'installation d'un climat de justice et de respect mutuel.⁴

Par la suite est apparue une autre perspective nommée « Perspective institutionnelle, légale et politique ». Identifiée comme étant celle des relations du travail, cette perspective s'est développée à la suite au déséquilibre des pouvoirs entre les employés et les employeurs, puis à l'autoritarisme des gestionnaires et, enfin, à la précarité économique que vivaient les employés. Les négociations collectives et l'instauration par l'État de règles légales ont été privilégiées. Jusqu'à là, la GRH constituait un éventail d'activités juxtaposées, sans référence à une vision d'ensemble.⁵ La théorie des systèmes développée par Dunlop vers la fin des années 60 a permis le développement de modèles qui

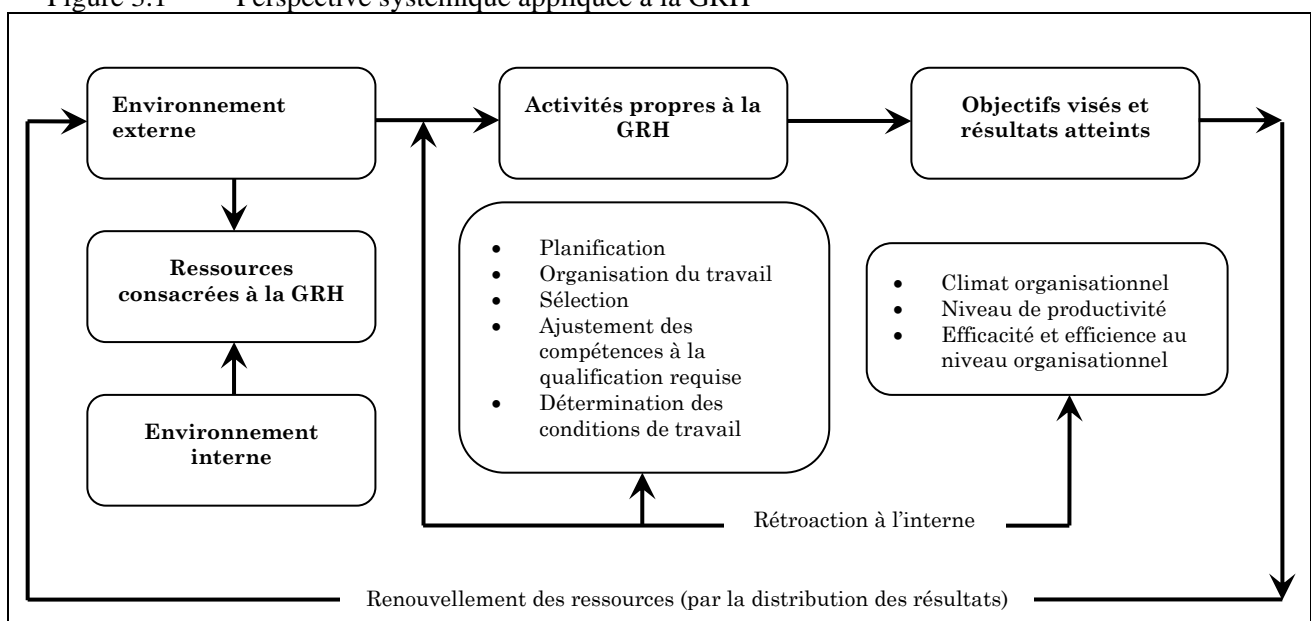
³ St-Onge, Audet, Haines et Petit (2004) p. 13

⁴ Ibid p. 14

⁵ Ibid p. 14

allaient amener une quatrième perspective; la perspective systémique. Cette approche nécessite une analyse des composantes de l'environnement exerçant une influence tant sur les ressources consacrées à la GRH que sur les activités et les objectifs que l'organisation devrait poursuivre. La GRH, en tant que sous-système d'une organisation, doit poursuivre des objectifs compatibles avec ceux du système global dans lequel il s'insère. Le système, dans sa globalité, est donc influencé par ce qui se passe dans n'importe lequel des sous-systèmes incluant la RH. ⁶ La figure suivante illustre cette perspective.

Figure 3.1 Perspective systémique appliquée à la GRH



La dernière perspective appelée « perspective stratégique » est apparue vers les années 90. Elle est caractérisée par l'intégration d'un ensemble d'activités choisies en fonction de l'obtention de résultats. Il s'agit là d'un processus de formulation et de mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une organisation et de réaliser sa mission, dans un contexte caractérisé par l'adversité⁷. Appliquée au domaine de la gestion des ressources humaines, cette perspective renvoie en grande partie à une préoccupation touchant l'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines dans les

⁶ Ibid p. 16

⁷ Ibid p. 17

entreprises ou les organisations qui sont gérées dans une perspective stratégique (Petit et coll., 1993).

Finalement, on peut donc dire que la perspective stratégique se résume à l'alignement de l'environnement externe avec l'environnement interne et la stratégie d'entreprise formant ainsi le modèle de base de la gestion stratégique des ressources humaines.

3.3 Définitions de la GSRH

Telle que mentionnée dans la précédente partie, la dernière perspective appelée « perspective stratégique » voit désormais la gestion des ressources humaines s'investir dans un rôle stratégique. Mais qu'entend-on réellement par la gestion stratégique des ressources humaines? Succinctement, la GSRH est l'ensemble des activités affectant le comportement des individus dans leurs efforts de formuler et d'implanter les besoins stratégiques d'affaires. Apportant la conviction que la gestion stratégique des ressources humaines exerce un rôle déterminant dans la capacité des organisations pour survivre et prospérer, on dira qu'elle est un puissant moteur au sein des organisations. (Arcand, 2001) Au-delà de cette brève définition, regardons ce qui se dégage de la littérature.

Bien que le concept de la gestion stratégique des ressources humaines soit de plus en plus utilisé, il existe d'une pléiade de définitions liées au concept de la gestion stratégique des ressources humaines. Il semble y avoir presque autant de définitions que d'auteurs. (Arcand, 2001). Nous avons donc inclus au tableau 3.1 les principales définitions retrouvées dans la littérature.

Sur la base des définitions répertoriées, nous constatons que leurs fondements semblent similaires à plusieurs égards. En fait, on retrouve trois principes applicables à la GSRH. Premièrement, le besoin de cohérence interne des pratiques de GRH entre elles et l'ultime nécessité d'une cohérence externe avec la stratégie de la firme. (Arcand, 2001). En d'autres mots, il s'agit d'un alignement des systèmes RH sur la stratégie et une cohérence de cette dernière intégrée dans les pratiques de GRH à tous les niveaux de la hiérarchie. (Barrette, 2005).

Deuxièmement, les RH deviennent, pour ainsi dire, parties prenantes des grandes orientations stratégiques de l'organisation. Explicitement, le choix des pratiques RH devrait être influencé par le choix des objectifs stratégiques. Et troisièmement, la gestion stratégique des ressources humaines a de sens réel seulement dans la mesure où elle contribue à améliorer les différents paramètres liés à l'efficacité de l'organisation (Arcand, 2001).

En résumé, on peut donc dire que la GSRH est l'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines sur la stratégie d'entreprise. Elle est un outil nécessaire pour les organisations afin qu'elles puissent se doter d'une vision globale de la gestion des ressources humaines et qu'elle s'intègre aux principaux enjeux organisationnels (Guérin et Wils, 2002). Son importance conduit l'organisation à définir des opportunités et les difficultés rencontrées et à développer une nouvelle façon de penser (Walker, 1992). Que ce soit pour gérer la croissance ou le changement, introduire de nouvelles technologies, s'implanter dans divers pays, l'utilisation de la GSRH est un outil de gestion de la performance. (Barrette, 2000)

Tableau 3.1 Définitions de la gestion stratégique des ressources humaines

Baird et Meshoulam (1984)	Les moyens auxquels une entreprise a recours pour assurer l'utilisation optimale de la structure, des compétences, des processus et des ressources dont elle dispose, afin de tirer profit des perspectives favorables que lui offre son environnement, tout en réduisant au minimum l'impact des contraintes externes susceptibles de compromettre l'atteinte de ses objectifs.
Besseyre des Horts (1988)	La GSRH dépasse l'ensemble des autres conceptions de la fonction sociale, que ce soit la gestion du personnel classique ou même la GRH. L'essentiel dans la notion de la GSRH est le fait que la fonction personnel adopte une vision dynamique des ressources qu'elle a à gérer. Ceci implique qu'elle soit capable de planifier et de mettre en œuvre des actions cohérentes entre elles et vis-à-vis des objectifs que se donne l'entreprise dans le cadre de sa stratégie et d'en contrôler les résultats. Ces actions correspondent aux missions d'acquisition, de stimulation et de développement des compétences et constituent un ensemble de pratiques indissociables dans cette approche rénovée de la GRH.
Boxall (1994)	La GSRH a comme préoccupation centrale d'intégrer la GRH au management stratégique.
D'Arcimoles (1995)	Pour être réellement stratégique, la GRH doit vérifier deux points : Elle doit d'abord influencer le devenir de l'entreprise et avoir ainsi un enjeu stratégique; Elle doit aussi dans ses pratiques, adopter une démarche stratégique.
Dyer et Holder (1988)	La GSRH se base sur quatre volets : la contribution ou le rendement des employés envers l'entreprise, la composition de l'effectif, la compétence du personnel et l'engagement des employés envers l'entreprise.
Fombrun, Tichy, Devanna (1984)	La GSRH regroupe les principales pratiques de RH dans une perspective intégrée, cohérente et stratégique.

Guest (1987)	La GSRH se donne quatre priorités : l'intégration des activités RH aux stratégies de l'organisation; une structure organisationnelle flexible; un personnel et des pratiques internes de grande qualité pour des produits de grande qualité; et une implication forte des employés envers les buts et les activités de l'entreprise.
Hendy et Pettigrew (1990)	La GSRH regroupe quatre éléments principaux : l'utilisation de la planification, la conception et le management de système RH basé sur un ensemble de politiques du personnel cohérentes et guidées par une philosophie; l'adéquation des politiques et des activités à la stratégie explicite de marché; et regarder les personnes dans l'organisation comme une ressource stratégique, indispensable à la réalisation de l'avantage compétitif.
Miller (1989)	La GSRH comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés, à tous les niveaux de l'organisation et dirigée vers la création d'un avantage concurrentiel durable.
Schuler (1992)	La GSRH se base sur trois éléments fondamentaux qui sont : l'intégration des activités de GRH aux principaux objectifs stratégiques, la cohérence entre les politiques de GRH et les autres politiques organisationnelles et la présence de ces pratiques de GRH dans l'exécution quotidienne des activités de production.
Schuler et Jackson (2005)	Le lien entre les pratiques de RH, les besoins de l'organisation et l'efficacité organisationnelle.
Walker (1992)	La GSRH concerne les moyens d'adaptation de la GRH au contenu des stratégies de l'organisation.
Wright et McMahan (1992)	Le déploiement des ressources humaines planifiées et des activités futures pour permettre à l'organisation d'atteindre ses buts. Elle possède deux dimensions : verticale (qui relie les pratiques RH avec la stratégie de l'organisation) et horizontale (qui met en valeur la coordination des différentes pratiques RH à travers un modèle d'actions planifiées.)

Source : Arcand (2001), Bayad (2004), Allani-Sotan (2003)

3.4 Les différentes théories applicables à la GSRH

À la lecture des différentes définitions présentées par les auteurs, la gestion stratégique des ressources humaines consiste à concevoir un assortiment de pratiques RH cohérentes qui amène les employés à travailler dans le sens des priorités stratégiques d'affaires de l'entreprise. D'un point de vue théorique, le domaine de la gestion stratégique des ressources humaines comporte de nombreuses théories qui abordent l'articulation des différentes pratiques GRH autour de la stratégie de développement (Guest, 1999) tentant ainsi de démontrer et d'expliquer le rôle stratégique de la gestion des ressources humaines.

Une analyse pertinente de la littérature démontre de façon certaine l'existence d'un bon nombre de modèles théoriques de la gestion stratégique des ressources humaines. Parmi ces modèles, Wright et McMahan (1992) ont identifié six grands modèles classés selon deux typologies de stratégies RH. Les théories stratégiques des ressources humaines et les théories non stratégiques des ressources humaines. En les divisant en deux catégories, les auteurs ont voulu regrouper d'une part, les différents modèles applicables aux pratiques de gestion des ressources humaines et de leur impact sur la stratégie de l'organisation. D'autre part, les modèles théoriques non stratégiques applicables aux dysfonctionnements relatifs aux pratiques de ressources humaines. Le modèle conceptuel du cadre de travail théorique développé par Wright et McMahan (1992) est repris dans la figure suivante :

Figure 3.2 Modèle conceptuel de Wright et McMahan (1992)

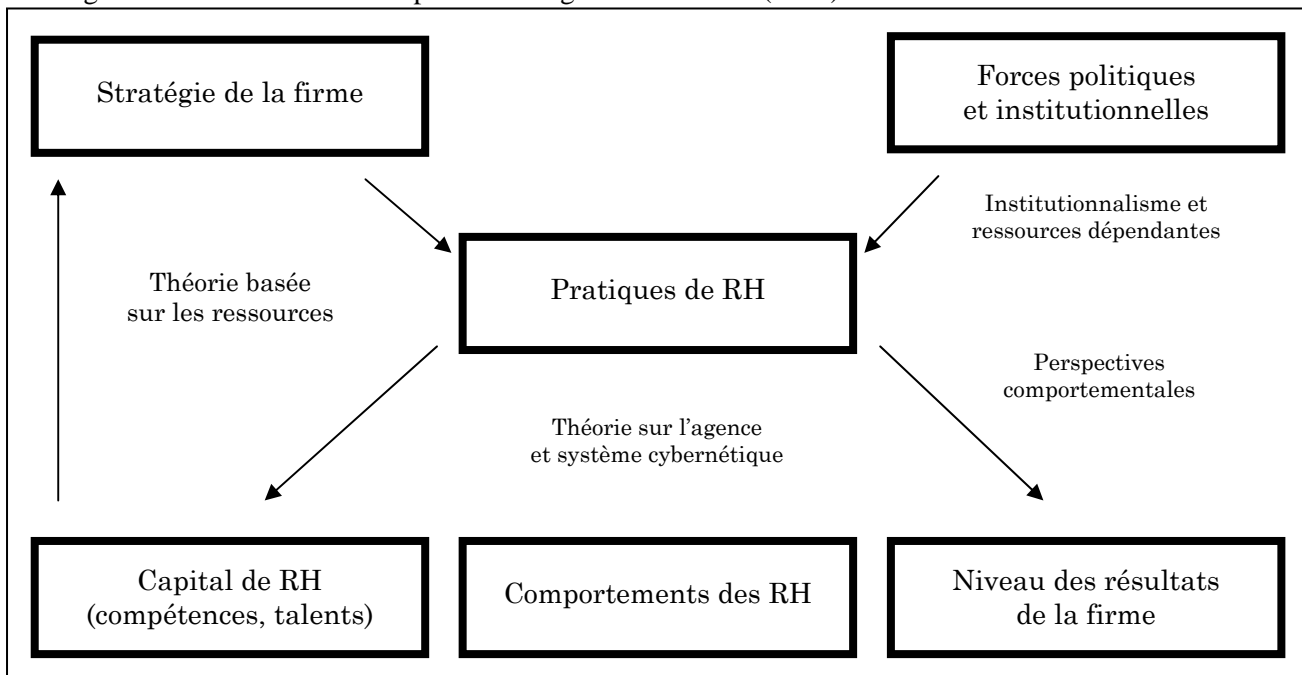
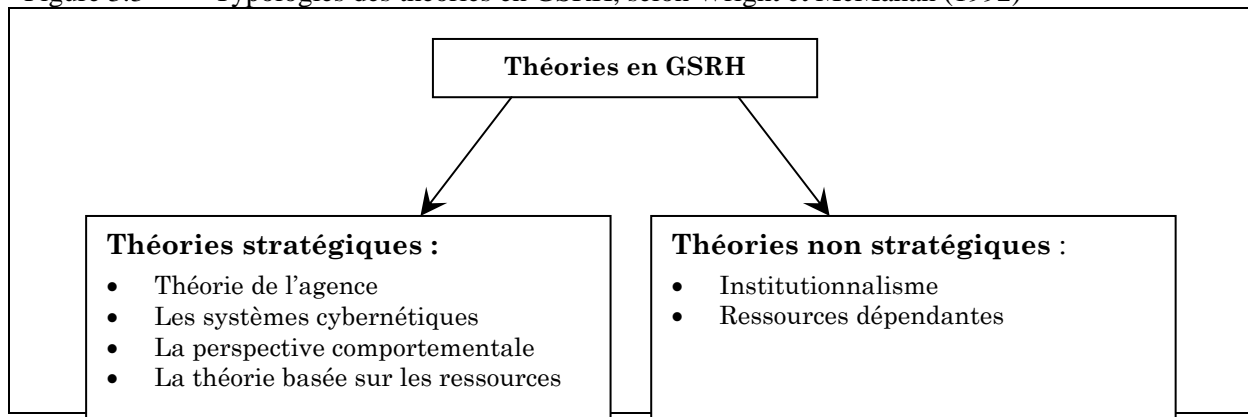


Figure 3.3 Typologies des théories en GSRH, selon Wright et McMahan (1992)



La théorie de l'agence, les systèmes cybernétiques, la perspective comportementale et la théorie basée sur les ressources font partie des théories stratégiques. Sans minimiser l'apport des trois premiers modèles, nous nous attarderons notamment, pour l'exercice de cette thèse à la théorie basée sur les ressources qui a permis d'établir un lien étroit entre la performance organisationnelle et la gestion des ressources humaines selon une approche de contingence. Cependant, avant de présenter cette théorie, survolons les trois

autres théories identifiées par Wright et McMahan : la théorie de l'agence, les systèmes cybernétiques et la perspective comportementale.

3.4.1 La théorie de l'agence

Tirée du domaine de la finance et de l'économie, la théorie de l'agence examine la relation entre l'employeur et l'employé. L'idée qui sous-tend cette théorie est d'une simplicité extrême (Charreaux, 1999). Elle fut développée pour répondre à la question « Pourquoi un entrepreneur a le droit d'exercer de l'autorité? » (Karsten, 1997). Jensen et Meckling ont défini cette théorie en mentionnant qu'il s'agit « d'un contrat par lequel une personne (le principal) engage une ou plusieurs personnes (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent » (Hill et Jones, 1992; Charreaux et Pitol-Belin, 1992).

Comme cette théorie repose sur une conception contractuelle entre deux parties, son utilisation portera très souvent dans l'établissement de politiques salariales motivantes, à la fois pour les dirigeants et pour les salariés (D'Arcimoles, 2005). Elle préconise d'aligner la rémunération sur la performance financière et le cours boursier dans le cas du principal. Pour le cas des salariés, cette théorie suggère que la conciliation des intérêts passe par la conception et la mise en place de contrats dits « implicites » (D'Arcimoles, 2005).

De plus, Charreaux et Pitlon-Belin, (1992) nous enseignent que cette théorie repose sur deux hypothèses comportementales. D'une part, les individus maximisent leur fonction d'utilité; d'autre part, ils sont capables d'anticiper rationnellement et sans biais l'incidence des relations d'agence sur la valeur de leur patrimoine.

En conséquence, ces auteurs expliquent que les individus vont chercher à profiter des failles des contrats liées à l'incertitude et à la non-observabilité pour maximiser leur utilité, éventuellement aux dépens des autres agents. Ainsi, la gestion des conflits qui en résulte engendre des coûts communément appelés coûts d'agence (Gomez-Mejia et Balkin, 1992). Le principal peut limiter la divergence entre ses intérêts et ceux de l'agent en établissant des dépenses

d'incitation et de surveillance de l'agent. Ce contrôle des actions posées par l'agent permettra ainsi de limiter les actions pouvant nuire au principal. Finalement, on dira de cette théorie qu'elle cherche à expliquer les formes organisationnelles comme mode de résolution de conflits ou plus exactement, de réduction des coûts induits (Charreaux, 1999).

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, cette théorie fournit un apport intéressant, car les pratiques RH peuvent être analysées comme de multiples stratégies assurant une coordination optimale des individus et permettant à l'entreprise de contrôler son risque d'affaires et d'obtenir le rendement attendu de ses actifs. Selon nos observations, les programmes de rémunération comme mécanismes de déduction de conflits ont fait l'objet de recherche.

Outre les pratiques de rémunération, cette théorie est grandement utilisée par les chercheurs s'intéressant en autres, aux conflits d'intérêts ou aux problèmes reliés aux primes (Guilding, Warnken, Ardill et Fredlin 2005).

Les différentes études empiriques réalisées au cours des quinze dernières années démontrent clairement que les chercheurs ont étudié les problèmes qui sont au-delà de la relation principal-agent et qui s'appliquent dans un grand nombre de situations (Simeus, 1998). Guilding et coll. (2005); Krafft, Albers et Lal (2004); Huarng (1995) en sont quelques exemples. Bien que cette théorie soit grandement utilisée dans les recherches touchant de nombreux domaines, elle dénote quelques limites. D'Arcimoles (2005), affirme que cette théorie est surtout orientée vers le pouvoir incitatif des différentes composantes de la rémunération. Il serait maintenant fructueux de travailler sur sa structure et de s'intéresser davantage aux besoins et attentes des salariés étant donné que les effets incitatifs reliés à la rémunération sont contingents avec la situation personnelle des salariés. En ce moment, ces éléments sont absents des modèles d'agence.

Nous avons déjà souligné que la théorie est plutôt concentrée envers sur les programmes de rémunération extrinsèque comme mécanismes de réduction de conflits d'intérêts. Alors que la gestion du comportement humain est plutôt complexe, les programmes de rémunération ne sont pas suffisants pour amener

les membres à partager les objectifs organisationnels. Dans ce même ordre d'idée, Gomez-Mejia, Wiseman et Johnson-Dykes (2005) identifient que cette théorie ne tient pas compte des facteurs explicites ni aux facteurs contextuels pouvant influencer la performance organisationnelle.

En définitive, au cours des dernières années les auteurs en gestion ont exploré l'implication de cette théorie dans d'autres disciplines telles que le comportement organisationnel ou la gestion stratégique (Hill et Jones, 1992; Wiseman et Gomez-Mejia, 1998) sans toutefois soulever de grands intérêts auprès des chercheurs.

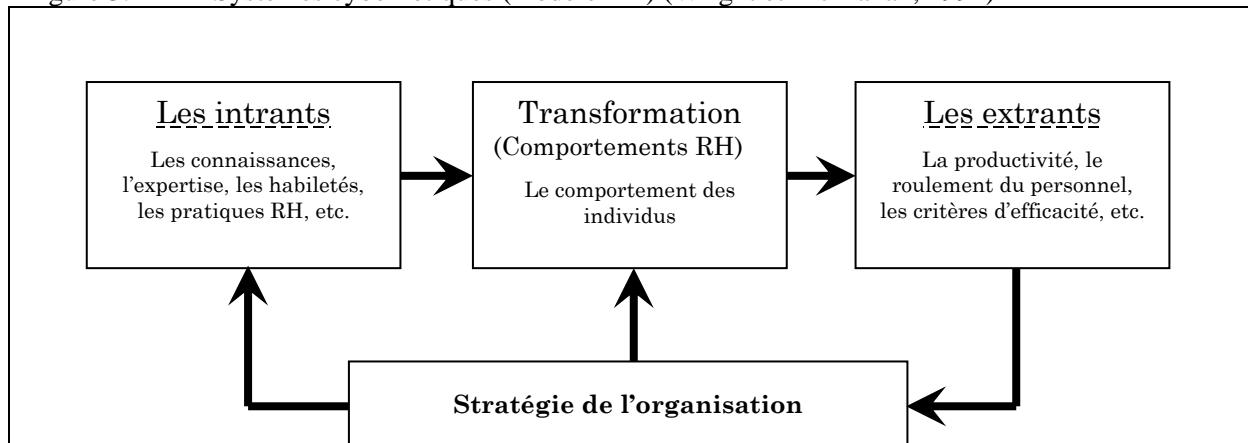
3.4.2 La théorie des systèmes cybernétiques

Essentiellement, la théorie des systèmes cybernétiques est un modèle ouvert basé sur l'environnement correspondant à une théorie d'information, de communication et de contrôle (Bozeman et Kacmar, 1997).

Découlant de la théorie de système générale de Ludwig Von Bertalanffy, elle a largement introduit et développé les concepts de l'information, des communications et de la rétroaction dans les sciences sociales. Ce modèle démontre une interrelation entre les divers éléments faisant en sorte qu'elle se démarque par son caractère interdisciplinaire dans un contexte de système ouvert. Cette théorie soutient l'existence d'une interaction du système de l'organisation sur son entourage et que son fondement porte sur le fait qu'il est important d'analyser l'ensemble des composantes d'une organisation au détriment d'analyser les composantes du système de façon individuelle. (Wright et McMahan, 1992).

Fonctionnant sur une base d'autorégulation, ce modèle tiendra compte de quatre composantes : (1) les intrants, désignés comme étant les ressources telles que les connaissances, les expertises, les pratiques RH (2) les activités de transformation (3) les extrants, c'est-à-dire, les résultats et finalement (4) la rétroaction ou l'information en fonction de la stratégie d'entreprise. Ce modèle théorique explique sa base d'autorégulation selon le schéma suivant :

Figure 3.4 Systèmes cybernétiques (modèle RH) (Wright et McMahan, 1992)



Dans le domaine de la gestion stratégique des ressources humaines, la théorie des systèmes cybernétiques est utilisée pour évaluer les compétences managériales en validant si les individus dans l'organisation possèdent les habiletés requises pour exécuter les stratégies organisationnelles. Ce modèle permet également de valider les comportements recherchés à l'intérieur de l'organisation atteignant ainsi la stratégie organisationnelle recherchée.

Bien qu'il démontre une structure simple et peu complexe, son utilisation vise à l'obtention de renseignements tirés du milieu dont l'objectif permettra effectuer des corrections dans chacune de ses composantes (Côté, Bélanger, Jacques, 1994). Outre cet avantage, Bonzeman et Kacmar (1997) en ont identifié d'autres. Les auteurs le qualifient de dynamique et flexible, car il procure des informations courantes permettant de réévaluer les objectifs et les stratégies. Son utilité théorique permet du même coup d'intégrer plusieurs concepts théoriques à ce système. Et finalement, il possède une valeur normative pour une performance efficace, et ce, dans divers contextes.

Décrit comme étant un modèle purement théorique et qu'il se repose sur une base d'auto-régulation, il risque de perdre son efficacité dans l'éventualité où la rétroaction devient déficiente ou irrégulière. Également, la cybernétique repose plutôt sur l'aspect quantitatif de l'information et non son sens. Selon nos recherches, cette théorie a fait l'objet de peu d'études empiriques en gestion stratégique des ressources humaines.

3.4.3 La perspective comportementale

La perspective comportementale découle de la théorie comportementale des ressources humaines de Schneider (1985). À partir de ses travaux, Schuler et Jackson (1987;1995) nous enseignent que la perspective comportementale se caractérise par sa simplicité et son application dans les organisations et démontrent une adéquation entre la performance et les effets de la gestion des ressources humaines dans un contexte donné. Pour appuyer nos dires, voici donc un bref exposé des principaux éléments de ce modèle dans le champ de la gestion stratégique des ressources humaines.

Lorsque l'on aborde la perspective comportementale, on se réfère assurément aux comportements humains. Ce modèle part du postulat qu'une organisation ne peut pleinement atteindre ses objectifs que dans la mesure où elle peut compter sur la présence d'acteurs dont les comportements peuvent s'arrimer aux exigences stratégiques de l'organisation (Arcand, 2004). Les comportements recherchés deviennent donc une stratégie concurrentielle.

Découlant des stratégies concurrentielles développées par Porter (1980), Schuler et Jackson (1987) précisent que la perspective comportementale comprend différentes stratégies auxquelles les comportements recherchés des employés doivent s'aligner avec les stratégies concurrentielles de l'organisation.

Selon ces auteurs, trois types de stratégies peuvent être utilisées pour obtenir un avantage concurrentiel; la stratégie d'innovation, la stratégie axée sur l'amélioration de la qualité et la stratégie axée sur la réduction des coûts. La première stratégie appelée « stratégie d'innovation » se rapporte principalement aux organisations devant œuvrer dans un contexte d'innovation et de créativité. Cela nécessite pour la gestion des ressources humaines, une implication accrue et même différente comparativement à d'autres stratégies, car elle requiert que les travailleurs adoptent des comportements en lien avec la créativité, l'autonomie, un haut niveau de compétence, etc. Quant à la deuxième stratégie « axée sur l'amélioration de la qualité », elle vise plutôt l'alignement du comportement des employés vers l'amélioration continue du travail. Dans cette stratégie, il est question que les travailleurs doivent être impliqués davantage et démontrer plus de flexibilité. La qualité du travail primera la quantité du travail.

Enfin, la troisième stratégie appelée « stratégie axée sur la réduction des coûts » parle d'elle-même. Elle se rapporte à un contexte organisationnel où le contrôle et les économies d'échelle seront privilégiés. Dans un tel contexte, l'avantage concurrentiel sera atteint lorsque les comportements des travailleurs porteront sur le volet de la productivité, de la quantité du travail effectué plutôt que la qualité, de la responsabilité restreinte du travailleur, de l'innovation quasi inexistante, etc. Dépendamment de la stratégie recherchée, l'organisation alignera sa stratégie par le biais d'une typologie de pratiques RH appropriées et également par des comportements appropriés et adaptés au contexte. Afin d'illustrer la pensée des auteurs, reprenons le tableau 3.2 illustrant les différents comportements des employés alignés avec les types de stratégies organisationnelles.

Tableau 3.2 Différents comportements des employés en fonction des stratégies recherchées

Highly repetitive, predictable behavior	Highly creative, innovative behavior
Very short-term focus	Very long-term focus
Highly cooperative, interdependent behavior	Highly independent, autonomous behavior
Very low concern for quality	Very high concern for quality
Very low concern for quantity	Very high concern for quantity
Very low risk taking	Very high risk taking
Very high concern for process	Very high concern for results
High preference to avoid responsibility	High preference to assume responsibility
Very inflexible to change	Very flexible to change
Very comfortable with stability	Very tolerant of ambiguity and unpredictability
Narrow skill application	Broad skill application
Low job (firm) involvement	High job (firm) involvement

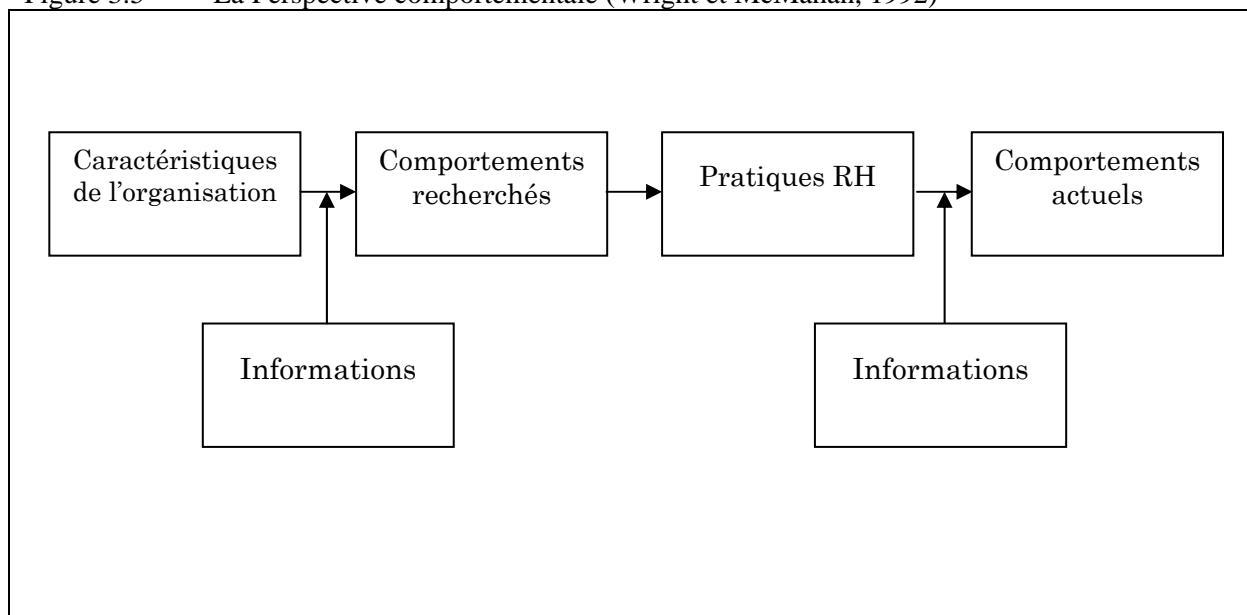
Quant à la typologie des pratiques de ressources humaines, Schuler et Jackson (1987) identifient la planification, la dotation, l'évaluation du rendement, les pratiques de compensations financières, la formation et le développement des compétences.

Non seulement le choix des pratiques doit s'aligner avec la stratégie visée, ces pratiques doivent au préalable répondre à des impératifs managériaux (Schuler et Jackson, 2005). Ces impératifs sont :

- Les pratiques doivent pourvoir aux employés des opportunités de s'engager dans les comportements recherchés;
- Elles doivent garantir que les employés développeront les comportements recherchés et finalement;
- Elles motiveront les employés à se comporter selon les objectifs.

Comme nous avons pu le constater, ces impératifs considèrent la gestion des ressources humaines comme une sorte de variable instrumentale dont le but est d'encourager et de renforcer le type de comportement désiré par les besoins stratégiques de l'organisation (Arcand, Arcand, Bayad et Fabi, 2004; Wright et McMahan, 1992). La figure 3.5 illustre bien le cadre théorique de la perspective comportementale.

Figure 3.5 La Perspective comportementale (Wright et McMahan, 1992)



Cette théorie sert d'assise à l'approche de la contingence, l'approche reconnaissant que les pratiques et politiques de gestion des ressources humaines n'ont d'utilité réelle que dans la mesure où elles peuvent s'aligner sur les grandes orientations stratégiques mises de l'avant par les planificateurs et stratèges de l'organisation (Arcand et coll. 2004).

Les travaux théoriques qui découlent de cette perspective semblent plus nombreux que les études empiriques (Lepak et Shaw, 2008, Schuler et Jackson, 1987; 1995; Jackson, Schuler et Rivero, 1989; Delery et Doty, 1996). En effet, un parcours de la littérature nous indique la présence d'un faible support empirique relié à la perspective comportementale en gestion stratégique des ressources humaines Chênevert et Tremblay (2001), Chênevert et Tremblay (2002), Baldegger et Arcand (2003), Allani-Soltan (2003), Aposporia, Nikandroua, Brewsterb et Papalexandrisa (2008).

3.4.4 La théorie basée sur les ressources

En parcourant la littérature, on constate que la théorie fondée sur les ressources représente à elle seule une théorie fortement utilisée dans le domaine de la recherche. Si elle a attiré l'attention des chercheurs, c'est qu'elle constitue l'une des bases théoriques de la gestion stratégique des ressources humaines et se définit comme étant une théorie fondamentale qui vise à développer l'efficacité collective des employés afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise (Akremi et Sâad, 2004). Cette théorie sert également à l'élaboration du concept de gestion stratégique des ressources humaines autour de laquelle on développe différentes approches telles que l'universaliste, la configurationnelle et la contingence.

Son objectif vise à développer l'efficacité collective des employés afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Cette théorie postule que la performance organisationnelle se manifeste à travers la création d'un avantage concurrentiel durable fondé sur le capital humain hautement qualifié et hautement impliqué, grâce à un ensemble de pratiques RH et à travers la formulation et la mise en œuvre d'une stratégie RH dynamique et prospective. Outre la création d'un avantage concurrentiel fondé sur le capital humain, elle ne considère justement l'entreprise et sa stratégie non plus à travers son portefeuille d'activités (produits/marchés), mais à travers ses ressources internes, matérielles et immatérielles (Grisé et coll., 1997). Ce modèle se démarque donc des modèles classiques de l'analyse stratégique où ces derniers supposent que les entreprises d'une industrie sont identiques en regard aux ressources stratégiques qu'elles contrôlent et aux stratégies qu'elles poursuivent.

Le modèle suppose que les entreprises peuvent être composées de deux importants éléments : les ressources hétérogènes et l'immobilité des ressources (Jackson et Schuler, 1995).

L'hétérogénéité des ressources signifie que les entreprises d'une même industrie peuvent posséder des ressources stratégiques hétérogènes. Donc, les ressources peuvent être relativement différenciées d'une entreprise à l'autre, même si ces

dernières se retrouvent dans le même secteur. Ainsi, la situation géographique, les ressources financières, les connaissances technologiques ou la renommée de l'entreprise représentent des variables susceptibles de différencier une entreprise d'une autre. Quant à l'immobilité des ressources, cela suppose que les ressources peuvent ne pas être parfaitement mobiles entre les entreprises, et ce, même dans un même secteur d'activité ou d'industrie.

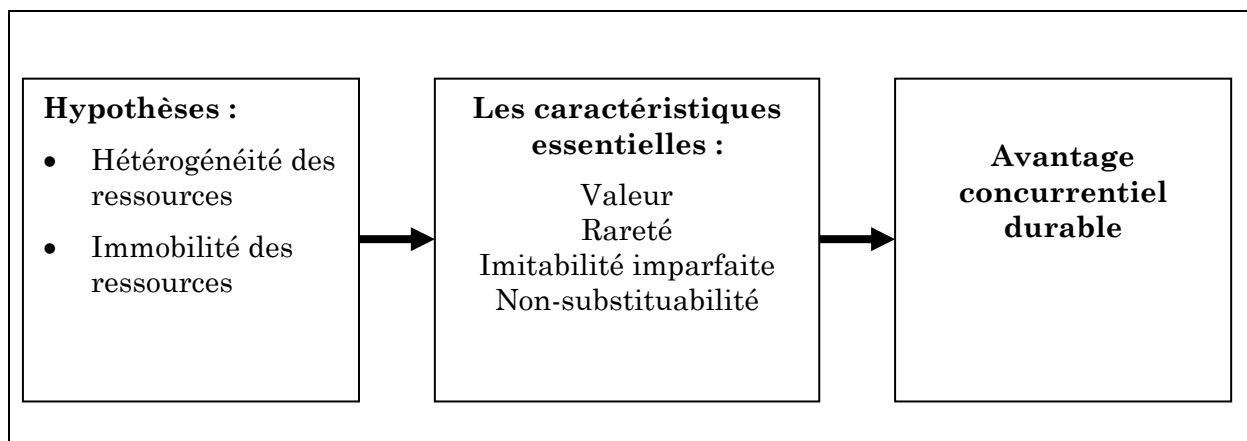
Pour éviter toute confusion, la théorie basée sur les ressources se compose de trois concepts centraux; les ressources, les stratégies créatrices de valeurs et l'avantage concurrentiel durable (Grisé et al, 1997). Les ressources, ce premier concept, regroupent le capital physique (tel que les équipements, les immeubles, la technologie utilisée, l'emplacement géographique d'une entreprise, etc.), le capital humain (les compétences, l'expérience des employés, la formation, l'intelligence, etc.) et le capital organisationnel (c'est-à-dire la structure formelle, la planification formelle et informelle, les systèmes de contrôle et de coordination et également les relations existantes entre les différents groupes au sein de l'organisation). Comme on peut le constater, les différents types de ressources représentent un ensemble des actifs, des capacités, des procédés organisationnels, des attributs, des informations, des connaissances et des savoir-faire contrôlés par l'entreprise et lui permettent d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies compétitives augmentant ainsi son efficacité et son efficience.

Une entreprise possède un avantage concurrentiel lorsqu'elle implante une stratégie créatrice de valeur qui n'est simultanément implantée par aucun concurrent actuel ou potentiel. Il s'agit là du deuxième concept, la stratégie créatrice de valeur. On dira subséquemment que les ressources peuvent contribuer à l'obtention d'un avantage concurrentiel.

Le troisième concept correspond à l'avantage concurrentiel. En d'autres termes, l'avantage concurrentiel ne se définit comme une stratégie créatrice de valeur qui n'est pas simultanément implantée par aucun concurrent actuel ou potentiel et où les autres entreprises incapables de reproduire les bénéfices de cette stratégie. Donc, pour créer un avantage concurrentiel durable, une ressource doit rencontrer quatre caractéristiques essentielles. Elle doit être rare, unique ou

distinctive, elle doit être imparfaitement imitable et elle ne peut être substituée par une autre ressource équivalente au plan de la stratégie. Ainsi, ce modèle permet d'analyser le potentiel que possède une ressource pour créer un avantage concurrentiel durable (Grisé et coll. 1997). Schématiquement, la théorie basée sur les ressources se présente comme suit :

Figure 3.6 Théorie basée sur les ressources (Barney, 1991)



La théorie basée sur les ressources est devenue un paradigme théorique dans la littérature de la GSRH créant ainsi un engouement dans la poursuite de la recherche. Il suffit de constater le travail effectué par Kamouche (1996), Barney et Wright (1998) Matusik et Hill (1998), Colbert (2004) pour voir leur apport et tout particulièrement l'utilité de la stratégie dans la fonction RH. Par exemple, Barney et Wright (1998) ont soutenu que la fonction RH pouvait créer une valeur soit en diminuant les coûts ou soit en augmentant les revenus. Grâce à un système organisationnel adéquat, il est possible d'obtenir le meilleur des employés. Pour ces auteurs, les ressources humaines peuvent être des ressources rare et difficile à imiter.

Si l'apport théorique semble maintenant soutenu par la collectivité universitaire, l'évidence empirique du lien entre l'activité RH et la performance organisationnelle s'avère également prometteuse et soutenue. En effet, une corroboration aux études théoriques permet d'identifier des résultats significatifs et ce, peu importe le secteur étudié. Khatti (2000) s'est intéressé au lien entre la

stratégie globale et les pratiques RH et les pratiques RH et la performance de la firme. Un échantillon de 200 des plus importantes entreprises implantées à Singapour a démontré que les stratégies affectent les pratiques RH et que ces dernières ont un effet direct sur la performance organisationnelle. L'auteur a également trouvé que la stratégie d'affaires avait une influence modératrice sur la relation entre les pratiques RH et la performance organisationnelle.

Une autre validation empirique intéressante est celle de Ahmad et de Schroeder (2003) où ils ont examiné la relation entre les pratiques de ressources humaines identifiées par les sept meilleurs pratiques de Pfeffer (1998) et les opérations de gestion dans différents types d'industries. Bien que cette théorie soit devenue un classique parmi les courants de pensée en gestion stratégique, Priem et Butler (2001) adressent une série de critiques à l'égard de cette théorie. Pour ces derniers, cette théorie fondée sur les ressources n'est pas une théorie, car elle est difficilement réfutable, pour l'instant, par une vérification empirique (Marchesnay, 2002).

Traitant le caractère tautologique du raisonnement de la théorie, ils la considèrent comme vague et imprécise. Pour eux, l'avantage concurrentiel à l'intérieur de la firme sous-estime les facteurs exogènes, notamment la demande provenant de l'externe et que ce modèle doit être plus dynamique. Finalement, Marchesnay (2002, p. 12) précise également que ce modèle théorique fait abstraction de « *l'évolution de l'environnement, avant tout de la demande, partant de l'hypothèse "héroïque" que la firme impose sa compétence pour en obtenir un avantage durable* ».

3.5 L'approche de la contingence

Au chapitre précédent, nous avons brièvement souligné qu'il existe un certain nombre d'approches théoriques pour tenter d'expliquer le lien de causalité entre la GSRH et la performance. À cet égard, Delery et Doty (1996) nous enseignent l'existence de trois approches : l'approche universaliste, l'approche configurationnelle et l'approche de contingence. Bien que les deux premières présentent des conjectures théoriques intéressantes, c'est celle de la contingence qui attire notre attention.

L'approche de contingence suggère que les pratiques de GRH, pour être efficaces, doivent être contingentes aux autres aspects de l'organisation (Delery et Doty, 1996; Arcand, 2001; Jackson et Schuler, 1992). Le principe étant qu'il n'existe aucun argument justifiant l'existence des « meilleures pratiques » de gestion des ressources humaines.

Pichault (1993) nous enseigne que cette approche a stimulé tout un mouvement de réflexion et surtout de recommandations sur la nécessité d'une prise en compte de l'environnement et d'une adaptation en conséquence des politiques en gestion des ressources humaines. Il précise que la gestion des ressources humaines est

vue comme une variable d'ajustement aux contraintes externes. Plus spécifiquement, l'approche de la contingence se décrit selon les points suivants : Premièrement, les organisations sont des systèmes ouverts qui ont besoin d'être soigneusement administrés si on veut répondre aux besoins internes, les équilibrer et les adapter à l'environnement et à ses modifications.

Deuxièmement, il n'y a pas une seule façon d'organiser le travail. Tout dépend du type de tâche ou du type d'environnement auquel on a affaire. Par la suite, on dira que les dirigeants doivent avant tout arriver à de bons ajustements. Diverses méthodes au sein d'une seule organisation peuvent s'avérer nécessaires pour effectuer des tâches différentes. Les divers types d'organisation correspondent à des environnements différents. Et finalement, les dirigeants doivent avant tout arriver à opérer les bons ajustements entre les diverses composantes internes et le contexte dans lequel opère l'organisation.

Du point de vue théorique, cette approche a connu une évolution certaine puisque depuis les trente dernières années, la littérature dans le domaine illustre bien nos propos. Dans ce même ordre d'idées, Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade et Drake (2009) ont effectué un intéressant exercice en répertoriant les principaux travaux en rapport avec l'approche de la contingence depuis le début des années 80. (Réf. Tableau 3.3). Le constat découlant de cet exposé ne fait aucun doute, le développement théorique de la gestion stratégique des ressources humaines selon cette approche illustre bien l'arrimage entre la stratégie recherchée et les moyens pour y parvenir, c'est-à-dire, les stratégies en matière des ressources humaines.

Basée sur les travaux de précurseurs (Burns et Stalker, 1961), l'approche contingente s'est notamment développée à partir des recherches et écrits de Lawrence et Lorsch (1967), Miles et Snow (1978) et Mintzberg (1979). Pour ces différents auteurs, l'efficacité d'un mode d'organisation et de gestion est dépendante de son contexte (Pichault, 2004).

Néanmoins, la validation empirique de l'approche de la contingence semble moins vérifiée en contexte organisationnel (Baldegger et Arcand, 2003) et peu d'études ont validé un ensemble de catégories de pratiques de ressources humaines pour valider la logique du modèle de contingence. On retrouve plutôt des recherches qui ont mesuré isolément l'utilité stratégique de certaines activités de ressources humaines telles que la rémunération ou la dotation.

Compte tenu de ce fait, nous souhaitons profiter de cette recherche pour également valider la logique du modèle de contingence en utilisant plusieurs catégories de pratiques de ressources humaines.

3.3 Les principaux apports de l'approche de la contingence dans le domaine de la GSRH

Auteurs	Résumé des études	Arrimage/contingence
Snow (1984)	Les auteurs ont proposé une typologie stratégique qui permet d'identifier les pratiques spécifiques de RH pouvant être alignées avec les stratégies identifiées (défenseur, prospecteur, analyseur et réacteur). Cette perspective en GSRH a été décrite plus tard comme étant une approche de contingence.	<i>Pratiques RH en fonction d'une typologie str.</i>
et Jackson	Les différents types de stratégie requièrent différents types de comportements d'employés. Le comportement est identifié pour s'arrimer avec la stratégie. Quant aux pratiques RH, elles doivent être utilisées pour maintenir ces comportements recherchés.	<i>Stratégies en fonction des types de compo d'employés</i>
-Hall et -Hall (1998)	Pour que les ressources humaines influencent la stratégie, elles ont besoin d'être arrimées avec la stratégie organisationnelle et la stratégie RH. Ils suggèrent que l'arrimage soit considéré l'opposé du continuum partant de la flexibilité et que les firmes choisissent une position le long du continuum pour coïncider avec l'évaluation des conditions d'avantages concurrentiels recherchés. Ils proposent également une interdépendance réciproque entre la stratégie et les RH par lesquels les ressources humaines seront considérées dans la formulation stratégique ainsi que dans son implantation.	<i>Stratégie organisationnelle et stratégie RH</i>
t Meshoulam	Les auteurs élargissent la notion d'arrimage en incorporant les composantes internes et externes. L'arrimage externe aligne les pratiques RH avec la stratégie tandis que l'arrimage interne aligne les pratiques RH entre elles pour les renforcer davantage. Ils proposent également que l'arrimage entre les pratiques RH et la stratégie changera avec l'évolution de l'organisation et selon les cycles de vie de l'organisation.	<i>Arrimage des composantes externes et int fonction des pratiques RH</i>

Auteurs	Résumé des études	Arrimage/contingence
Schuler et (1989)	Les auteurs ont démontré empiriquement la relation entre le contexte organisationnel et les pratiques RH. Ils ont découvert des différences inter organisationnelles dans les pratiques RH et des différences intra organisationnelles dans les pratiques RH.	<i>Contexte organisationnel en fonction des pratiques RH.</i>
Lippmann, Von Glinow et Schuler (1991)	Dans un contexte de gestion stratégique des ressources humaines internationales, les auteurs ont proposé quatre types d'arrimage : arrimage entre la GRHI et le cycle de vie organisationnelle, l'arrimage interne entre les fonctions RH, l'arrimage des pratiques RH et l'environnement culturel de l'entreprise et finalement, l'arrimage des fonctions RH aux filiales de l'entreprise. Ils ont introduit le concept des pratiques flexibles pour que l'organisation puisse s'adapter en fonction de l'environnement.	<i>Stratégies, cycles de vie et flexibilité</i>
Perry (1995)	Les auteurs ont validé les différences entre deux systèmes RH (bureaucratique et GSRH) aux États-Unis. Ils n'ont pas trouvé de différences significatives entre les deux systèmes en termes d'impact sur les individus et sur les organisations. Cette recherche fut la première à s'intéresser à étudier la GSRH dans la fonction publique américaine.	<i>Système RH et contexte particulier (fonction publique américaine)</i>
Lippmann et Schuler (1991)	Les auteurs ont identifié d'importantes composantes de l'environnement organisationnel divisées en catégories interne et externe. Composantes internes : technologie, structure, dimension, cycle de vie, stratégie d'affaires. Composantes externes : législatif, social, politique, marché du travail, syndicalisation, et culture nationale. Ces composantes sont des facteurs contextuels importants affectant les systèmes RH dans les organisations.	<i>Composantes interne et externe de l'environnement organisationnel en fonction des systèmes RH</i>

Auteurs	Résumé des études	Arrimage/contingence
Smart et n (1995)	Les auteurs ont mis en évidence les études empiriques antérieures sur la GSRH en évaluant les stratégies utilisées par les entraîneurs des équipes de la NCAA en lien avec les recrues et la performance des équipes.	<i>Stratégies d'entraîneur et performance d'é recrues</i>
1998)	L'auteur a mis en doute la littérature en GSRH en critiquant l'arrimage vertical et horizontal. Il a identifié les faiblesses des études antérieures aussi bien le design des futures études. Les problèmes soulevés par Delery demeurent aujourd'hui non résolus.	
Delery (2007)	Les auteurs ont proposé quatre types d'arrimage interne basés sur une conceptualisation à niveaux multiples pour les systèmes de RH :1) à l'intérieur du système vertical. Il s'agit de l'arrimage entre les activités RH et les différentes politiques et processus; 2) l'arrimage entre les secteurs d'activités inter RH. Il s'agit de l'arrimage entre les différentes pratiques RH (dotation, rémunération, etc.);3) l'arrimage entre les secteurs d'activités intra RH. Par exemple, l'alignement entre les activités spécifiques RH à même les catégories d'activités RH (ex. : ensemble des pratiques de recrutement); 4) l'arrimage entre les systèmes RH, c'est-à-dire entre le système RH d'une organisation et celui d'une autre organisation.	<i>Conceptualisation à niveaux multiples des RH</i>
1998), Barney t (1998)	Démontre que la théorie basée sur les ressources peut être appliquée en gestion stratégique des ressources humaines. Il définit que l'avantage concurrentiel est constitué de deux composantes : l'avantage du capital humain (avoir les meilleurs	<i>Théorie basée sur les ressources</i>

Auteurs	Résumé des études	Arrimage/contingence
	pour être plus compétitif) et de l'avantage des processus organisationnels (avoir les meilleures méthodes de travail pour être plus compétitif).	
t Snell (1998)	Suivant les travaux de Lengnick-Hall et coll. (1988), Milliman et coll. (1991), les auteurs présentent une meilleure compréhension du concept de l'arrimage et de flexibilité et proposent trois variables conceptuelles : Les pratiques RH Les habiletés des employés Le comportement des employés	<i>Concept de flexibilité en fonction de trois (pratiques RH, habileté des employés, comportement des employés)</i>
et Bonache	L'étude de ces auteurs porte sur l'importance d'aligner la culture organisationnelle avec sa stratégie. Cette culture peut être un atout pour l'organisation si elle encourage les comportements qui pourraient supporter la stratégie recherchée. Ils argumentent qu'une culture stratégique solide peut être créée à travers deux processus : la planification des pratiques RH alignées avec la stratégie pour promouvoir les comportements recherchés et la sélection de candidats qui partagent les valeurs recherchées.	<i>Arrimage de la culture organisationnelle stratégie</i>
005)	Pour créer un avantage concurrentiel, la flexibilité organisationnelle (ressources et coordination) et l'arrimage (interne et externe) doivent être atteints simultanément pour créer une organisation qui s'adapte rapidement à l'environnement.	<i>Arrimage de la flexibilité organisationnelle, interne et externe</i>
Marrone et (2004)	Ces auteurs ont produit un cadre qui examine la relativité des systèmes RH à travers différentes organisations. Ils notent que les différentes stratégies d'affaires entraînent différentes approches pour organiser les tâches et par conséquent, entraînent les comportements recherchés des employés. La relativité des systèmes RH réfère aux façons de recruter, de sélectionner et de récompenser les employés en fonction des philosophies et des politiques RH. Ils proposent que la contribution désirée des employés détermine les	<i>Stratégie d'affaires et comportements recherchés des employés</i>

Auteurs	Résumé des études	Arrimage/contingence
et DeMarie	<p>catégories de politiques RH et les philosophies de RH déterminent les choix spécifiques de politiques RH.</p> <p>Ces auteurs utilisent le modèle de contingence pour démontrer comment l'environnement approprié des personnes est associé avec les compétences organisationnelles qui supportent la stratégie de l'entreprise. Ils proposent que cet environnement soit le point d'ancrage entre l'alignement vertical et horizontal en GSRH. Les systèmes RH seront verticalement reliés à la stratégie corporative à travers les compétences organisationnelles tandis que les pratiques RH seront horizontalement reliées à promouvoir les compétences organisationnelles distinctives développant ainsi la performance.</p>	<p><i>Environnement approprié des personnes en des compétences organisationnelles</i></p>

Lengnick-Hall et coll. (2009)

3.6 Conclusion

L'objectif de ce chapitre consistait à dresser un portrait des connaissances en gestion stratégique des ressources humaines dont la littérature dispose actuellement. Pour ce faire, nous avons illustré en premier lieu, l'évolution de la GSRH permettant d'exposer ce qu'est la stratégie des ressources humaines et son concept. Il appert que ses fonctions montrent un net clivage avec toutes les notions traditionnelles de la gestion du personnel où elle détient maintenant un rôle stratégique de premier plan au sein des organisations.

Les nombreuses définitions proposées démontrent bien le caractère complexe de la GSRH. Sa complexité se traduit par les différents modèles théoriques qui ont marqué l'évolution du développement de la recherche en matière de GSRH. Et tout particulièrement la théorie basée sur les ressources qui a attiré l'attention des chercheurs dans ce domaine. Grandement connue et utilisée en gestion, la théorie basée sur les ressources est considérée comme une véritable clé de la performance organisationnelle.

Nous avons également expliqué l'importance de l'approche de la contingence qui met en relief la cohérence entre les pratiques RH et les caractéristiques organisationnelle et contextuelle. Les récents développements dans la recherche illustrent bien l'évolution certaine de la GSRH selon l'approche de contingence, l'approche que nous privilégions pour notre recherche.

Quant au prochain chapitre, nous aborderons notre deuxième type de littérature essentiel à notre cadre conceptuel, la performance sociale.

Chapitre 4

La performance sociale

Chapitre 4 – La performance sociale

4.1 Introduction

Comme mentionné dans notre problématique de recherche, le deuxième type de littérature nécessaire à notre démarche théorique porte sur la performance sociale. Comme il s'agit d'un élément fort important dans notre cadre conceptuel, nous avons répertorié les écrits théoriques et empiriques de la performance sociale en examinant les travaux les plus connus dans le domaine.

Puisque notre démarche porte sur le lien entre la performance sociale et les pratiques de ressources humaines, nous avons identifié, analysé et commenté les différentes études faites sur cet important élément de la gestion stratégique des ressources humaines.

Mesurer la performance sociale nécessite en premier lieu de cerner le concept de la performance. Nous verrons au cours de ce chapitre que la performance est caractérisée par sa multidimensionnalité et qu'elle comporte plusieurs sens ou définitions. Après avoir exposé les différentes dimensions composant la performance, nous nous arrêterons à celle de la dimension sociale.

4.2 La performance, élément de multidimensionnalité

Aborder le thème de la performance nécessite de s'attarder en tout premier lieu à sa définition pourquoi? Parce qu'en voulant lui donner une définition, on constate que l'exercice peut s'avérer difficile. Outre la définition que l'on retrouve dans le Petit Larousse précisant qu'elle est le « *Résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche* », le sens de la performance est à la fois complexe et vague lorsqu'utilisé dans le domaine des sciences de la gestion et tout particulièrement en gestion stratégique des ressources humaines, car elle repose sur un jugement, une appréciation ou une question de perception. Plusieurs auteurs reconnaissent

également cet état de fait.

Morin et coll. (1994), affirment qu'elle est un jugement que porte un individu ou un groupe d'individus sur l'organisation, sur ses activités, ses produits, ses résultats que cet individu ou ce groupe d'individus attend d'elle. Mais comme le jugement est une prise de position qui repose sur des valeurs, elle n'aura pas la même définition d'une personne à une autre. Donc, sa définition variera selon la personne qui portera le jugement et son interprétation comportera toujours une part d'arbitraire (Voyer, 2000).

Par exemple, les spécialistes en finance l'établiront selon des mesures comptables, les spécialistes en gestion des ressources humaines la définiront en tenant compte des besoins des employés et de leur épanouissement ou bien les experts en management seront enclins à la définir selon les structures organisationnelles. Les résultats différeront selon qui regarde l'organisation.

De leur côté, Galambaud et Léon (2008) mentionnent que la performance est une notion équivoque aux facettes multiples. Elle n'est pas un fait de nature, un absolu, un universel. Elle est un construit social largement tributaire de l'air du temps et peut être financière, opérationnelle, commerciale, boursière, d'innovation, etc. On dira d'elle qu'elle est une autodésignation et se qualifie d'acte stratégique majeur pour une organisation. Quant à Gosselin et Murphy (1994), ils précisent que la performance va à l'encontre des [...] *fausses hypothèques ou croyances que l'on entretient à l'égard du concept même de performance [...] Toute la pratique de l'évaluation tient largement pour acquis que la performance est une réalité objective qui peut se définir et donc se mesurer avec précision. La performance est davantage un construit social relatif à qui on s'adresse et au contexte organisationnel dans lequel on se trouve.*

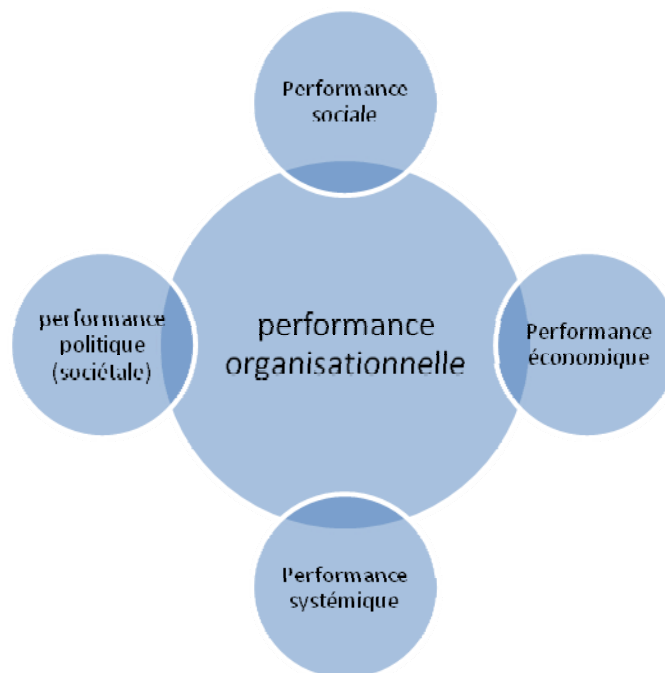
Finalement, Giraud, Saulpic, Naulleau, Delmond et Bescoc (2004 p.23) précisent que [...] *la performance peut prendre des formes très différentes d'un contexte à l'autre. [...] Par ailleurs, ils apportent un élément non négligeable en regard à la performance organisationnelle en soulignant que pour mesurer la performance organisationnelle ou globale, les mesures doivent être préalablement complétées*

par des mesures de performance au niveau des entités ou dites « locales » remplissant des fonctions distinctes. Cette importance relève principalement par le fait que les différentes fonctions doivent se distinguer, car elles n'induisent ni le même périmètre, les mêmes principes de mesure. Par exemple, dans certains secteurs, un objectif de rentabilité économique peut se trouver relativisé par une mission de service public ou par des contraintes environnementales.

Selon les points de vue soulevés par l'ensemble des auteurs mentionnés, nous pouvons conclure que l'étude de la performance peut varier en fonction les objectifs.

Dans ses travaux, Morin et coll. (1994) apportent un élément fort intéressant qui rejoint la pensée de ces auteurs. Il s'agit de l'élément de multidimensionnalité, c'est-à-dire un construit multidimensionnel regroupant différentes dimensions et différents groupes qui ont des intérêts à faire valoir dans une organisation. Selon leur connaissance, ce construit constitue le seul inventaire exhaustif des théories découlant de la performance organisationnelle et connu depuis le début du 20^e siècle. Morin et al (1994) ont développé un modèle quadripartite incluant les dimensions suivantes : économique, politique, systémique et sociale (ou appelée valeur des ressources humaines). La figure suivante illustre bien cette structure multidimensionnelle.

Figure 4.1 La performance organisationnelle selon Morin et al. (1994)



Dans le but de présenter le plus exhaustivement possible l'état actuel des connaissances sur le concept de la performance, Morin et coll. (1994) propose cette typologie que nous reprenons ci-après.

4.3 La performance économique

La première dimension à laquelle nous nous attardons correspond à la performance économique. Longtemps privilégiée par le monde des affaires, elle a fait l'objet de nombreuses études, et ce, depuis les toutes premières théories de l'organisation élaborées par Fayol, Weber et Taylor au début du 20^e siècle. Un regard sur les principales définitions de la performance économique nous permet de comprendre qu'elle est l'expression du rapport entre la qualité ou la quantité de production et les ressources utilisées pour obtenir cette production. Comme le souligne Morin et coll. (1994), l'idée générale étant de produire le maximum de revenus avec le moins de dépenses possible. De nos jours, la performance économique est encore la dimension dominante dans la mesure de la performance. Le tableau 4.1 démontre les principales définitions attribuables à la performance économique.

Tableau 4.1 Les principales définitions de la performance économique⁸

Auteurs	Définitions	Critères
Perrow (1970)	Les indicateurs de la performance concernent le type, la qualité, la quantité, les coûts, le style et l'utilité du bien ou du service offert par l'organisation.	Coût, quantité, qualité et utilité du produit.
Weber (1911)	La performance de l'organisation se mesure par l'atteinte des objectifs de l'organisation, qui sont la rentabilité et l'efficacité, en d'autres termes, la production d'un maximum de résultats avec le minimum d'investissements.	Rentabilité, efficacité
Taylor (1911)	Les déterminants de la performance sont la planification, l'établissement des objectifs et l'exercice du contrôle destiné à assurer la conformité aux normes préétablies.	Croissance, rentabilité, expertise, planification, conformité, contrôle
Fayol (1916)	L'organisation efficace est celle qui vient à faire plus et mieux avec le même effort.	Satisfaction des intérêts des propriétaires
Cyert et March (1963)	Les objectifs de l'organisation se modifient au fil du temps. Ils semblent être déterminés par ceux formulés lors de l'exercice budgétaire précédent, par l'expérience qui en a été tirée et par l'expérience.	Satisfaction des intérêts des propriétaires-dirigeants

Bien qu'elle occupe une priorité dans bien des organisations, on constate que depuis plusieurs années, les recherches empiriques en gestion ont produit une somme considérable de travaux sur le lien entre la GRH et la performance économique. Par exemple : Lacoursière, Fabi, St-Pierre et Arcand 2002; Huselid 1995; Chang et Huang 2005; Barrette et Carrière 2003; Bayad 1998; Bercker et Gerhart 1996; Allani-Soltan 2003.

Examinée sous l'angle de la rationalité économique, cette dimension possède des objectifs visant des finalités quasi exclusivement économiques touchant la productivité, la production, l'efficacité, le profit, la qualité et la croissance (Morin et coll. 1994). Ces critères sont repris dans le tableau 4.2 suivant :

Tableau 4.2 Définition des critères de la performance économique, selon Morin et coll. (1994)

⁸ Selon Allani-Soltan, (2003)

Critères	Définitions
Productivité	Quantité ou volume de production du principal bien ou service, pouvant être mesuré à trois niveaux : individuel, groupal ou organisationnel. Les données de registres, des évaluations et de l'observation directe du travail servent à la mesurer.
Production	Capacité de l'organisation de livrer de façon constante et prévisible les produits qu'elle est censée produire.
Efficienc	Rapport reflétant une comparaison d'un certain aspect d'une unité de performance avec les coûts qui y sont associés.
Profit	Somme des revenus de ventes moins les coûts à payer et les obligations à remplir. Le pourcentage du rendement des investissements ou le pourcentage de rendement des ventes totales servent quelquefois de mesures de remplacement du profit.
Qualité	Attributs du principal produit de l'organisation, mesurés en termes de taux de rejets, de pertes et de rendements.
Croissance	Taux d'augmentation de la main-d'œuvre totale, de l'espace des installations, des actifs, des ventes, de profits, de la part de marché et du nombre d'innovations. La mesure de ce taux nécessite une comparaison entre l'état présent et l'état passé de l'organisation.

Ayant déjà soulevé le fait qu'elle soit la dimension la plus connue et reconnue de la performance organisationnelle, elle possède d'importantes limites que l'on ne pourrait passer sous silence. Considérée comme étant une dimension monolithique à dominance financière (Alani-Soltan, Arcand et Bayad, 2003), elle attache de l'importance seulement à la rationalité des chiffres. Pour Morin et coll. (1994) la limite attribuable à la mesure de la performance économique repose sur

le fait que seuls les indicateurs économiques peuvent être objectifs éliminant en quelque sorte la rationalité des organisations c'est-à-dire tous autres objets autres que la performance économique. Elle fait donc abstraction à d'autres composantes directes ou indirectes telles que les individus ou l'environnement externe.

4.4 La performance politique (ou sociétale), élément de multidimensionnalité

La notion de performance politique est apparue au cours des années 70 et fait référence à l'ensemble des stakeholders, c'est-à-dire les parties prenantes de l'organisation. Saulquin (2004), apporte une intéressante définition à cette dimension : « Développer l'entreprise sur une base durable et profitable en préservant l'équilibre entre les aspirations des clients, des équipes de travail, des fournisseurs et des actionnaires afin de contribuer positivement à la société dans laquelle nous vivons. » Il s'agit d'un équilibre entre tous les partenaires de l'entreprise, rappelant que l'entreprise n'a pas pour vocation unique de faire du profit.

De par son souci pour les intérêts des différents acteurs, la performance politique est intrinsèquement liée à l'idée de responsabilités sociales des organisations (Morin et coll. 1994) et formalise l'idée selon laquelle l'entreprise, du fait qu'elle agisse dans un environnement qui est à la fois social, politique et écologique, doit assumer un ensemble de responsabilités au-delà de ses obligations purement légales et économiques (Igalens et Gond, 2003). D'ailleurs, ces auteurs ont répertorié quatre principaux modèles théoriques qui se sont imposés comme point de référence de la littérature et représentés au tableau 4. 3 où l'on retrouve les définitions respectives et les critères de mesure attribuables à chaque définition.

Tableau 4.3 Typologie des principaux modèles théoriques de la performance politique ou sociétale

Auteurs	Définition	Critères
----------------	-------------------	-----------------

<p>Carroll (1979)</p>	<p>L'articulation et l'interaction entre :1) les différentes catégories de responsabilités sociales 2) les problèmes spécifiques liés à ces responsabilités3) les philosophies de réponse à ces problèmes</p>	<p>Responsabilités sociales au niveau économique, légal, éthique, discrétionnaire.Philosophies de réponse; Domaines sociaux où se posent les problèmes tels que l'environnement, sécurité au travail, discrimination, etc.</p>
<p>Wartick et Cochran</p>	<p>L'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilités sociales, le processus de sensibilité sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux.</p>	<p>Responsabilités sociales au niveau économique, légal, éthique et discrétionnaire Sensibilité sociale; Management des problèmes sociaux.</p>
<p>Wood (1991)</p>	<p>Une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociales de l'entreprise.</p>	<p>Les principes de responsabilité sociale sont d'ordre institutionnel, organisationnel et individuel; Processus de sensibilité sociale; Résultats du comportement social de l'entreprise (impacts sociétaux, politiques sociétaux, etc.)</p>
<p>Clarkson (1995)</p>	<p>Capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise</p>	<p>Le modèle identifie des problèmes spécifiques pour chacune des principales catégories de <i>stakeholders</i> (employés, propriétaires, consommateurs, fournisseurs, concurrents)</p>

Réf. : Igalens et Gond (2003)

Les quatre théories démontrent clairement que la performance politique se traduit comme étant une « *configuration organisationnelle de principes de responsabilités sociales, de processus de sensibilité sociale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociales de l'entreprise* » (Igalens et Gond, 2003 p. 114). Et elles impliquent des règles de

conduite qui élargissent les considérations strictement financières de la performance (Imbs, 2005).

La littérature illustre également que cette performance prend de plus en plus d'ampleur au sein des organisations et plus particulièrement dans les contextes internationaux où les entreprises sont exposées à des environnements changeants. À titre d'exemple, la Loi NRE sur le « reporting social » et environnemental des sociétés cotées françaises oblige ces dernières à produire annuellement des rapports, parallèlement à leurs informations comptables et financières, des données sur les conséquences environnementales et sociales de leurs activités (Imbs, 2005). L'Union européenne, pour sa part, a fait de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) une composante de sa stratégie pour la croissance et l'emploi.

Il ne faut pas confondre la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la performance sociale au sens de notre étude. La RSE est un concept qui chevauche fréquemment des approches similaires telles que la durabilité de l'entreprise, le développement durable de l'entreprise, la responsabilité sociale et la présence sociale de l'entreprise. Bien qu'il n'existe pas de définition universelle de la RSE, plusieurs la perçoivent comme une façon pour les entreprises de s'occuper des impératifs économiques, sociaux et environnementaux des activités⁹.

Découlant de la perspective des multiples constituants de Simon (1947, 1950) cette performance regroupe plusieurs constituants organisationnels tels que les bailleurs de fonds (stakeholders), la clientèle, les employés, les groupes de pression externe, etc. où le choix des critères de mesure varie selon les intérêts et les valeurs de différents constituants. La combinaison des évaluations relevant des constituants nécessite l'utilisation de métacritères identifiés par Morin et al (1994), à savoir :

⁹ Cette définition provient d'Industrie Canada (www.ic.gc.ca)

- Le pouvoir des membres de la coalition dominante ou de l'environnement externe;
- L'importance relative des constituants;
- La justice sociale;
- La légitimité de l'organisation.

La notion de performance politique fait ressortir l'importance de considérer la multiplicité des points de vue et intérêts des différents intervenants internes et externes de l'organisation. La mesure de cette performance par l'intégration des objectifs variables soulève un défi certain pour les organisations compte tenu de l'existence des différends entre les groupes. (Morin, 1994; Allani-Soltan, 2003). Cet élément identifié représente donc une limite significative attribuable à cette approche.

Malgré ce fait, l'intérêt de la performance politique se poursuit tant chez les chercheurs américains qu'européens. Cela se remarque particulièrement par un nombre grandissant d'études sur le sujet (Gond et Mullenbach-Servayre (2004), Decock-Good (2000), Quairel et Auberge (2005), Mullenbach-Servayre (2007), Bremmer et Millington (2008), Jamali, Safieddine et Rabbath (2008), Igalens et Gond (2003), Igalens et Joras (2005), Imbs (2005). Etc.

4.5 La performance systémique

Différente des deux performances précédentes, la performance systémique préconise un modèle adapté à l'environnement assurant la pérennité de l'organisation tout en étant en étroite relation avec l'environnement, y puisant ses ressources, les transformant et les échangeant avec lui contre d'autres ressources : tout comme elle doit s'harmoniser avec l'environnement (Morin et coll. 1994), cette approche rejoint également celle préconisée par Giraud et coll. (2004).

Découlant de l'approche de la théorie générale des systèmes de Von Bertalanffy

(1956), les modèles théoriques jalonnant la performance systémique, au nombre de huit¹⁰, se résument à une performance où les organisations se caractérisent en étant des entités complexes et où l'autorégulation leur permet de se réorganiser spontanément afin d'atteindre un état homogène et complexe, adapté à leur environnement. À court terme, son efficacité sera évaluée selon le critère de profit, mais à long terme, l'efficacité sera évaluée par l'état de son épargne de ressources, de la qualité, de sa croissance, de son adéquation à l'environnement, etc.

Ainsi, l'efficacité sera mesurée à l'aide de déterminants qui agissent sur les intrants, les processus de transformation et les extrants. Il s'agit de l'adéquation entre l'organisation et son environnement, de son efficience, de sa légitimité auprès de l'environnement et de la complémentarité de ses sous-systèmes. (Morin et coll. 1994) C'est donc en regroupant ces déterminants que l'organisation obtiendra sa performance organisationnelle.

¹⁰ Voir le tableau 4.4

Complexe et détaillée, la performance systémique apporte certes, une intéressante vue d'ensemble de la performance organisationnelle. Par contre, elle comporte également certaines limites.

Premièrement, les adeptes de cette approche proposent un modèle normatif d'une organisation efficace sans vraiment connaître le modèle idéal des organisations. Ce modèle découle des organisations ayant obtenu du succès. Cependant, Morin et coll. (1994) stipulent qu'il n'existe pas de modèle idéal d'organisation et que chacune d'elle doit construire sa propre structure soit en utilisant des formes établies, soit en les combinant.

Deuxièmement, la littérature souligne que le critère de pérennité de l'organisation est mis en doute. La longévité d'une organisation n'est pas un critère. Troisièmement, cette approche n'est que le reflet des valeurs de chercheurs. Finalement, la performance systémique ne s'applique pas aux organisations nouvellement fondées compte tenu de l'absence de données cumulées par ces dernières au fil des ans.

Tableau 4.4 Typologie des principales théories portant sur la performance systémique

Auteurs	Définitions	Critères
Bennis (1966)	Capacité de s'adapter aux conjonctures environnementales peut être considérée comme une des 3 conditions de la performance. Elle peut être définie comme l'aptitude à résoudre les problèmes ou à apprendre de ses expériences. Cette condition est précédée d'une autre caractéristique : la curiosité de l'organisation en vue de mieux saisir les incertitudes environnementales.	Adaptation à l'environnement, curiosité et prise en compte de l'incertitude.
Burns et Stalker (1961)	Se mesure par la comparaison avec les objectifs fixés d'avance ainsi que par l'efficacité de l'organisation.	Efficacité, atteinte d'objectifs préfixés.
Gross, 1969; Seznick, 1949	La pérennité est prise en compte à l'aide de différents moyens de sécurisation tels que la mise en réserve de ressources excédentaires, la diversification de produits et services, la mise en place d'activités d'interface pour se légitimer auprès de l'environnement. Certaines entreprises se comportent de façon à maximiser leur pérennité en essayant de conserver leur patrimoine et en ne prenant aucun risque.	Pérennité, légitimité, sécurisation
Hannan et Freeman (1977)	La performance de l'organisation est définie au moyen d'un critère ultime, la pérennité de l'organisation.	Pérennité
Katz et Kahn (1978)	L'efficacité de l'organisation est ce qui permet l'accumulation des réserves nécessaires à l'accroissement de la complexité et donc sa croissance, et de ce fait, c'est ce qui assure la pérennité. L'efficacité économique et technique est un critère de l'efficacité du système.	Pérennité, efficacité, technique et économique, accumulation des réserves
Lawler, Hall et Oldham (1974)	La performance serait une fonction de la structure et des processus de l'organisation, médiatisée par le climat organisationnel.	Climat organisationnel
Pauchant (1993)	La performance implique l'idée du libre arbitre ainsi que la croyance dans les projets des individus et des groupes et dans leur pouvoir de choisir.	Libre arbitre, projet individuel, projet de groupe
Lawrence et Lorsch (1967)	La performance dépend de son adéquation avec son environnement particulier. La performance correspond à la capacité de l'organisation à satisfaire aux exigences de son environnement. Elle se mesure par la performance économique relative à l'organisation. La rentabilité, le volume des ventes et le développement de nouveaux produits en sont 3 indicateurs.	Contingence, rentabilité, volume de ventes, innovation

Réf. : Allani-Soltan (2003)

4.6 La performance sociale

Cette dernière performance du modèle de Morin et coll. (1994) appelée « performance sociale » se réfère à trois grands courants portant sur le composant humain des organisations et dont l'objectif commun est de miser sur le caractère humain de toute organisation en lui donnant une place prépondérante à même l'organisation. Ces trois courants reconnus dans la littérature sont : l'école des relations humaines, l'école des dysfonctions bureaucratiques et l'école de la prise de décisions. Sans ignorer l'importance d'atteindre les résultats économiques, les tenants de cette approche ont le souci d'intégrer et de réconcilier les objectifs individuels et organisationnels.

En termes de définition, la performance sociale s'attarde au volet humain de l'organisation. Toutefois, cette imprécision nous amène à examiner avec un peu plus d'attention les explications apportées par les auteurs reconnus dans le domaine.

D'abord, Louart (2006) précise que la performance sociale est liée aux résultats de la gestion des hommes par rapport à des critères d'effectifs, de structures de modes de fonctionnement, de satisfaction et de mobilisation des salariés, de prévention et de traitement des risques sociaux par la composition des effectifs de l'organisation. Elle représente la valeur ajoutée par la qualité de la main-d'œuvre dans le rapport avec le travail et l'organisation (Imbs et Houot, 2005).

De même, Bourguignon (1996) énonce qu'elle est liée aux résultats de la gestion des hommes et peut s'appuyer sur des tableaux de bord, des bilans comparatifs, des enquêtes internes, etc. Sans reprendre l'ensemble des définitions, force est de constater que la performance sociale est une plus-value aux organisations.

Le tableau 4.5 regroupe quelques définitions qui permettent de bien cerner le sens de la performance sociale.

Tableau 4.5 Définitions de la performance sociale

Auteurs	Définitions
---------	-------------

Morin, Savoie, Beaudin (1994)	Elle concerne les effectifs de l'organisation et représente la valeur ajoutée par la qualité de la main-d'œuvre dans le rapport avec le travail et l'organisation.
Allouche, Charpentier et Guillot-Soulez (2004)	La performance sociale est propre à chaque organisation compte tenu de son schéma organisationnel et ses objectifs stratégiques. Les indicateurs seront choisis en fonction des objectifs poursuivis.
Huselid, Becker et Beatty (2005)	Le terme social est utilisé pour souligner l'accent porté sur la performance stratégique des salariés.
Louart (2006)	Est liée aux résultats de la gestion des hommes par rapport à des critères d'effectifs, de structures de mode de fonctionnement, de satisfaction et de mobilisation des salariés.
Godard (2004)	Est liée aux retombées sociales et psychologiques positives pour les salariés.
Petit, Bélanger, Benabou, Foucher et Bergeron (1993)	Est liée aux personnes qui s'attachent à l'organisation, qui sont satisfaites des divers aspects de leur environnement de travail, qui acceptent de travailler fort et bien, qui œuvrent dans un climat de collaboration avec les dirigeants.
Bourguignon (1996)	Elle est liée aux résultats de la gestion des hommes (par rapport à des critères d'effectifs, de structures, de modes de fonctionnement, de satisfaction et mobilisation des salariés, de prévention et traitement des risques sociaux). Elle peut s'appuyer sur des tableaux de bord, des bilans comparatifs, des enquêtes internes, etc.

Comme il a déjà été mentionné, la performance sociale s'attarde au volet humain dans les organisations. Mais comparativement à la performance politique ou sociétale, il n'existe pas de définition universelle puisque ce concept est vague. Nous souscrivons aux propos d'Allouche et coll. (2004) selon lesquels la performance sociale est propre à chaque organisation.

Cela signifie que les critères utilisés pour mesurer la performance sociale varieront selon les objectifs à atteindre. Puisqu'il ne semble pas y avoir de critères universels, la littérature indique que les chercheurs utilisent une variété d'indicateurs proximaux pour mesurer la performance sociale. On entend par

indicateur proximal, des mesures liées directement à une pratique ou à une façon de faire (Schmitt, 2008). À titre d'exemple, dans une étude empirique réalisée par Lacoursière et coll. (2002), les auteurs ont mesuré trois indicateurs de performance (sociale, organisationnelle et économique) dans les PME. Afin de mesurer la performance sociale, les auteurs ont utilisé le taux de départs volontaires des employés à titre d'indicateur proximal. Quant à Arcand et coll. (2002), l'utilisation trois indicateurs proximaux furent utilisés : la satisfaction, l'absentéisme, le taux de roulement des employés. Morin et coll. (1994) préconisent quatre d'indicateurs. Il s'agit de la mobilisation, du développement des employés, du rendement et du moral des employés.

Trudel, Saba et Guérin (2005) ont utilisé l'engagement organisationnel inspiré d'Allen et Meyer (1991). Chrétien, Arcand, Tellier et Arcand (2005) ont utilisé la satisfaction des employés, le taux de roulement, et l'absentéisme. Quant à Beaupré et Cloutier (2007), le niveau de motivation et le niveau d'engagement des employés ont été choisis pour réaliser leur étude.

Ces quelques exemples mettent en évidence l'utilisation d'indicateurs proximaux pour mesurer la performance sociale et particulièrement dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

4.7 La mesure de la performance sociale

Mesurer la performance sociale s'effectue par la valeur du personnel en utilisant différents critères applicables au volet humain de l'organisation tel que : la mobilisation, le rendement, le développement des employés et le moral (Morin, 2001) et en fonction du contexte choisi.

Comme la valeur du personnel est intangible, il est difficile à évaluer avec une mesure simple et globale. L'humain et l'immatériel sont trop diversifiés et requièrent de nombreux indicateurs (Morin, 1994). Devant cet état de fait, nous sommes d'accord avec les chercheurs que mesurer la performance sociale ne peut donner une réponse simple et globale à notre question. Cependant, nous croyons

qu'il constitue un outil fort intéressant à ce domaine de la gestion des ressources humaines.

Cet intérêt se traduit par d'innombrables études réalisées au fil des ans grâce à l'utilisation d'échelles de mesure eu égard aux indicateurs proximaux tels que la motivation, la satisfaction, l'attitude, la mobilisation, l'engagement, etc. (Meyer et Allen, 1991; Brayfield et Rothe, 1951; Hackman et Oldham, 1975; Baehr, 1953; Mowday, Steers et Porter, 1979; Cook et Wall, 1980; Meyer, Allen et Smith, 1993). Ses modèles sont assurément les plus connus dans la littérature.

Notre intérêt pour la performance sociale découle du fait qu'elle se rapporte à une approche psychologique de la gestion des ressources humaines. Si nous abordons cette approche, c'est que nous croyons qu'elle représente une avenue intéressante dans la performance organisationnelle qui va au-delà de la performance économique. Le capital humain mérite une place privilégiée au sein de l'organisation et procure un avantage concurrentiel certain.

4.8 Les instruments de mesure de la performance sociale

Pour mesurer la performance sociale, nous convenons de la nécessité d'utiliser des outils de mesure adéquats capables de valider statistiquement les réponses recueillies. Les tests utilisés nécessitent l'utilisation d'outils adéquats qui permettront d'atteindre l'objectif de recherche. Sans faire une analyse exhaustive des différents outils développés par les auteurs, notons que certains d'entre eux ont contribué de façon significative à l'avancement de la recherche.

Parmi les plus connus, on retrouve celui de Meyer et Allen (1990); Brayfield et Rother (1951), appelé Index job Satisfaction, Hackman et Oldham (1975), Weiss et Dawis (1967), appelé Minnesota satisfaction questionnaire et finalement celui du tableau de bord social d'Huselid, Becker et Beatty (2005) qui d'après nous représente une nouvelle approche en termes de mesure de la performance sociale.

4.8.1 Meyer et Allen (1990)

Meyer et Allen (1990) se sont démarqués particulièrement dû à leur modèle qui a permis de mesurer l'engagement affectif. Pour reprendre leurs mots, l'engagement affectif au travail est « is considered affective or emotional attachment to the organization such that the strongly committed individual identifies with, is involved in, and enjoys membership in, the organization ».

Utilisant le travail de Porter pour développer une mesure de l'implication organisationnelle, l'outil de mesure de Meyer et Allen postule l'existence de trois composantes :

- la composante affective, c'est-à-dire celle représentant l'attachement émotif et à l'identification d'un employé envers son organisation;
- la composante calculée (appelée aussi engagement de continuité) illustrant une implication fondée sur les coûts qui pourraient être associés au fait de quitter l'organisation. Cet engagement a trait à la prédisposition d'un individu à se sentir lié à l'organisation selon les bénéfices qu'elle lui procure et ce qu'il lui en coûte d'y rester (Foucher et coll. 2004);
- et l'implication normative, associée au sentiment d'obligation de rester dans l'organisation. En d'autres mots, il s'agit là d'une composante morale référant au sentiment d'obligation et de responsabilité (Foucher, et coll. 2004).

Les auteurs insistent sur le fait que ces trois composantes de l'engagement organisationnel coexistent à des degrés divers chez l'individu et ne sont pas mutuellement exclusives.

Cette structure en trois composantes a fait l'objet de nombreuses études, notamment d'analyses factorielles confirmatoires, qui montrent la validité du modèle multidimensionnel (Bateman et Strasser, 1984; Allen et Meyer, 1990; Meyer, Allen et Gellattly, 1990; Angle et Lawson, 1993, 1994; Dunham *et coll.*, 1994; Hackett, Bycio et Hausdorf, 1994; Cohen et Kirchmeyer, 1995; Iverson et Buttigieg, 1999; Nyhan, 1999; Finegan, 2000).

Tandis que d'autres auteurs voulant examiner le lien entre l'engagement et la performance en utilisant des mesures soit autorapportés, soit externes, ou objectives (Bentein, Stinglhamber, Vandenberghe, 2000), ont constaté que seul l'engagement affectif semble être lié de façon relativement constante à travers les études à la performance que les deux autres composantes (composantes calculée et normative). Par exemple, Meyer *et coll.* (1990) montrèrent que l'engagement affectif des employés à l'égard de l'entreprise était positivement associé au « potentiel de promotion » ($r = .24, p < .05$) et à la performance globale au travail, tels qu'évalués par leurs supérieurs ($r = .25, p < .05$). Bentein et coll. (2000) soulignent que des résultats similaires ont été rapportés par Angle et Lawson (1994), Cropanzano, James et Konovsky (1993) et Shore, Barksdale et Shore (1995).

Dans l'ensemble, l'engagement affectif obtient une plus grande corrélation que les autres composantes, toutefois, le niveau des corrélations observées reste assez modéré, même pour l'engagement effectif, ce qui peut être en partie attribué à la manière dont la performance est mesurée et opérationnalisée (Meyer et Allen, 1997).

4.8.2 Brayfield et Rother (1951)

L'index de satisfaction de Brayfield et Rother (1951) a déjà fait ses preuves dans la mesure de la satisfaction des employés. Utilisé dans différents contextes organisationnels et occupationnels, il est composé de 18 items où les réponses

sont évaluées sur une échelle de type Likert. L'index de satisfaction possède d'intéressants atouts. Premièrement, il peut être utilisé à différents contextes et n'est pas spécifique pour un seul type d'emploi. Deuxièmement, la courte longueur de l'outil apporte un avantage d'application et de rapidité d'utilisation et permet d'obtenir une mesure globale.

Finalement, sa cohérence interne possède une valeur du coefficient de Cronbach égale à 0,87 reflétant ainsi une excellente homogénéité des items qui constituent chaque dimension de l'instrument. Malgré que cet instrument date depuis près de 60 ans, son utilisation est encore d'actualité (Mallilo, 1990; Barnabé, 1988; Judge, Heller, Mount, 2002; Long, 2006; O'Neill, 2005).

4.8.3 Le modèle d'Huselid, Becker et Beatty (2005)

Que doit-on mesurer chez les salariés pour assurer la bonne exécution de la stratégie? Voilà la principale question soulevée par Huselid, Becker et Beatty (2005). Pour y répondre, ces auteurs ont développé un tableau de bord permettant de mesurer la contribution des employés à la stratégie organisationnelle. Ce tableau, développé suivant celui de Kaplan et Norton (1992) appelé le tableau de bord prospectif, est un processus de mesure basé sur un système d'indicateurs regroupant les actifs matériels et immatériels et s'applique autant à la gestion de la réussite des salariés qu'à sa mesure. L'outil reflète une perspective différente sur la manière de gérer la réussite du personnel, de même qu'une approche différente de la mesure de cette réussite.

L'utilisation du terme social est pour souligner l'accent porté sur la performance stratégique des salariés plutôt que sur la contribution de la fonction RH au succès de l'entreprise. Il vise à fournir en temps opportun des mesures stratégiquement pertinentes de la performance du personnel. Le fonctionnement d'un tel tableau sera déterminé en fonction de la stratégie organisationnelle. Il faut comprendre que cet outil représente une excellente approche de contingence où Huselid et coll. (2005) insistent sur l'importance de sélectionner les mesures utiles en

fonction de la stratégie. Il représente donc un intéressant outil pour mesurer la performance sociale.

Dans ce modèle, on retrouve quatre indicateurs composant le tableau de bord social :

- Le comportement des salariés et des dirigeants,
- La réussite des salariés,
- L'état d'esprit et la culture des salariés,
- Et les compétences des salariés.

Le tableau 4.6 montre où se situe le tableau de bord social au sein dans la stratégie organisationnelle.

Huselid et coll. précisent que cette figure représente une approche optimale de la gestion et de la mesure de la réussite des salariés. Nous croyons que cette approche se définit comme une adoption à un nouveau point de vue.

Le tableau de bord social est un élément fondamental du processus d'exécution de la stratégie organisationnelle. La réussite des employés est souvent le déterminant clé de la performance, directement ou indirectement, pour les autres éléments de la réussite stratégiques. Notons qu'au chapitre 6 (réf. : 6.4 variables dépendantes) on retrouvera l'ensemble des définitions attribuables à chaque dimension de la performance sociale.

6 Tableau de bord social (Huselid, Becker et Beatty (2005))

Tableau de bord de la fonction RH	Tableau de bord social		Tableau de bord prospectif
		<p>Réussite des clients Quels désirs et attentes spécifiques des clients doivent être satisfaits?</p>	<p>Réussite financière Quels engagements financiers spécifiques doivent être respectés?</p>
	<p>Comportements des dirigeants et des salariés</p>	<p>Réussite des salariés</p>	<p>Réussite opérationnelle Quels sont les processus opérationnels internes spécifiques à optimiser?</p>
<p>Système des RH Alignement Intégration Différenciation</p>	<p>État d'esprit et culture des salariés</p>	<p>Compétences des salariés</p>	
<p>Compétences des RH Partenaire stratégique Agent de changement « champion » des salariés Expert administratif</p>	<p>Pratiques RH</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conception du travail • Affectation des salariés • Développement • Gestion de la performance • Récompenses • Communication 		

Les limites de la performance sociale

L'étude de la performance sociale occupe une place prépondérante pour valider le lien entre cette performance et les pratiques de gestion et permet de voir une autre dimension que celle performance économique. C'est ce qui ressort des recherches empiriques et des modèles théoriques. Cependant, la performance sociale possède certaines limites que nous ne voudrions pas passer sous silence.

Les adeptes de l'approche sociale établissent une relation quasi linéaire entre la façon de traiter les personnes et le rendement de l'entreprise. Toutefois, il suffit de regarder l'ensemble des nombreuses recherches empiriques qui se sont chargées de démontrer que les rapports entre les caractéristiques psychosociales de l'organisation et son efficacité étaient beaucoup plus complexes que ceux attendus et que nombre de conditions modératrices intervenaient (Morin et coll. 1994, p. 35). La présence de variables intermédiaires telles que les contraintes situationnelles ou les facteurs individuels peuvent influencer de façon significative le lien entre la performance et les pratiques RH. Une vision beaucoup plus élargie s'avère nécessaire.

Une autre limite importante de la performance sociale est soulevée par Morin et coll. (1994) voulant que la performance sociale ait conçu la notion de groupe restreint en la détachant de la réalité organisationnelle et envisage l'organisation comme un système fermé. Mais puisque la réalité est autre, l'organisation vit dans un environnement en constante mouvance et cet environnement influence directement ou indirectement la performance. À elle seule, la performance sociale ne peut mesurer la performance organisationnelle.

Les tenants de la performance sociale reconnaissent que les désaccords sont inévitables à l'intérieur des organisations à cause de la divergence possible entre les objectifs individuels et organisationnels et considèrent que les conflits sont néfastes. En regard à ce point de vue, Morin nous enseigne que malgré cet état de

fait, le conflit est essentiel à l'existence même de l'organisation, car sans conflits, l'organisation n'existerait pas. Vouloir à tout prix harmoniser les objectifs individuels et organisationnels semble irréaliste.

4.9 Conclusion

La dimension de performance du capital humain soulève un grand intérêt tant chez les chercheurs que chez les praticiens en gestion des ressources humaines, et ce, malgré les limites que peut démontrer cette dimension. La littérature démontre que la mesure de la performance sociale n'est pas simple et relève un défi certain dans le domaine de la gestion. La combinaison de trois outils connus par le monde académique nous permet de construire notre modèle de recherche. Notre modèle pour mesurer la performance sociale s'inspirera du modèle de Huselid, Becker et Beatty (2005), Allen et Meyer (1990) Brayfield et Rother (1951). Au chapitre 6 intitulé, « méthodologie de recherche » présentera de façon explicite, la structure de notre outil de mesure.

Auparavant, il importe d'aborder au chapitre suivant notre dernier type de littérature en lien avec notre concept, la culture nationale.

Chapitre 5

La culture nationale

Chapitre 5 – La culture nationale

5.1 Introduction

Comme nous l'avons souligné, les activités commerciales internationales existent depuis des siècles, mais de toute évidence, nous sommes maintenant dans une ère d'activité économique mondiale sans précédent (Adler, 1994). La mondialisation donne donc accès à une très large partie de la population mondiale où la diversité des cultures prend une part importante dans cette nouvelle économie. C'est ainsi que la culture, dans les pratiques de gestion, a pris de plus en plus d'ampleur et a suscité beaucoup d'intérêt auprès des praticiens et des théoriciens.

La culture, dans le domaine de la gestion, permet de comprendre les différences dans la façon de penser, dans la façon de réagir devant certaines situations, de comprendre le comportement et les valeurs de chacun.

Ce chapitre se divise en trois parties. La première apporte un éclaircissement sur le terme de la culture grâce aux apports des spécialistes en management interculturel les plus connus. Nous apporterons donc, dans cette partie, une définition de la culture et les points de vue des auteurs. Par la suite, nous présenterons la culture comme un avantage concurrentiel (Schneider et Barsoux, 2003; Trompenaars, 1993; Alder, 1994). La troisième partie de ce chapitre présentera les différents modèles de la culture nationale auxquels les spécialistes se réfèrent. L'objectif n'étant pas d'effectuer une étude quantitative des différentes théories portant sur la culture nationale, mais bien d'établir une synthèse des principales théories applicables au domaine de la gestion et présenterons les apports et les limites de chaque théorie présentée.

Bien que plusieurs auteurs aient contribué de façon significative à l'avancement de la recherche, notre choix s'est arrêté sur les dimensions culturelles de Hofstede où son modèle servira de variable modératrice à notre modèle de recherche.

5.2 Définition de la culture et le point de vue des auteurs

Définir la notion de culture n'est pas simple. L'anthropologue Clifford Geertz la qualifie de science interprétative en quête de sens (Schneider et Barsoux, 2003). Cette quête de sens remonte dans la nuit de temps où déjà à l'époque de l'Empire Romain, le philosophe et écrivain Cicéron (106-43 av. J.-C.) avait trouvé une définition de la culture et utilisait déjà cette notion pour y décrire toute activité pour le développement mental par laquelle les humains accèdent à la connaissance philosophique, scientifique, éthique et artistique (Yanez, 2005).

De l'époque romaine à aujourd'hui, la notion de culture a connu une véritable évolution. Et ce n'est qu'à la fin du 19^e siècle lorsque la science anthropologique était à ses premiers pas que le concept de culture a pris forme. Nous devons la première définition conceptuelle valable de la culture à l'anthropologue anglais, Edward B. Tylor :

« La culture est un tout complexe qu'incluent les connaissances, les croyances, l'art, la morale, le droit, les coutumes, ainsi que toutes autres dispositions et habitudes acquises par l'homme en tant que membre d'une société »

Par la suite, d'autres anthropologues, jusqu'à aujourd'hui, ont essayé d'élaborer d'innombrables définitions, sans qu'aucune d'elles puisse, dans l'essentiel, changer l'argument principal de cette définition première.

En 1952, Kroeber et Kluckhohn ont identifié 164 définitions (Spencer-Oatey (2001). Toutefois, parmi l'ensemble des définitions répertoriées, ils en ont proposé une qui est certes parmi les plus exhaustives et les plus généralement admises (Alder, 1994). Elle se définit comme suit : *« La culture est un modèle qui décrit le comportement passé ou détermine le comportement à venir. Elle possède trois traits fondamentaux : elle est partagée par tous les membres d'un groupe social; les aînés du groupe essaient de la transmettre aux jeunes membres; elle modèle le comportement des individus ou elle structure leur perception du monde »* (Alder, 1994).

De par cette définition, les anthropologues soulignent l'omniprésence de la culture soit par différents niveaux ou soit par différentes sphères culturelles existantes telles la situation géographique, le type de profession, le type d'industrie, etc.

Si la présence de ces sphères apporte des particularités culturelles, les niveaux de culture, quant à eux, se caractérisent par un certain nombre de couches explicites et implicites (Prime, 2001). Certains modèles théoriques identifieront quatre niveaux (Hofstede, 1991; Spencer-Oatey, 2000), d'autres comme celui de Hall (1959, 1969) ou de Trompenaars et Hampden-Turner (1997) en identifieront trois niveaux. Mais peu importe les différents modèles culturels existants dans la littérature, les auteurs s'entendent pour dire que les couches implicites et explicites se retrouvent dans tous les modèles.

Plus précisément, ces couches sont représentées selon une analogie de pelures d'oignon (Hofstede, 2001; Trompenaars, 1996; Spencer-Oatey, 2000) ou d'iceberg (Prime, 2001; Schneider et Barsoux, 2003; Adler, 1994). Ainsi, les couches externes, dites explicites se retrouvent à un niveau visible tel que les artefacts et sont définies comme étant plus malléables. Par comparaison aux couches internes ou inférieures, les couches implicites beaucoup moins malléables occupent une place centrale dans le système cognitif de l'individu et dans le patrimoine social structurant ainsi en profondeur l'homme dans sa communauté (Prime, 2001). C'est à cet endroit que l'on retrouve les valeurs de chaque société ou groupe d'individus. Parfois difficiles à saisir, ces éléments implicites et invisibles se transposent dans nos gestes et nos façons de penser. Ils sont profondément influencés par un héritage culturel propre à chacun. La culture mérite une attention particulière si l'on souhaite comprendre le sens des gestes de chacun.

Barmeyer et Mayrhofer (2002) adhèrent à cette affirmation. Pour ces derniers, la culture mérite une attention particulière et plus précisément elle est un facteur important dans les processus de fusions-acquisitions internationales. Selon leurs recherches, le taux d'échec des fusions-acquisitions est relativement élevé, soit une opération sur deux.

Ce taux est accentué notamment où l'on rencontre des différences culturelles entre les acteurs rendant ainsi le processus d'intégration particulièrement difficile. On peut donc mentionner que la culture n'est pas sans importance et peut apporter dans bien des cas, un avantage concurrentiel.

5.3 La culture, un avantage concurrentiel

Outre les ressources humaines, la culture est considérée comme étant un avantage concurrentiel (Schneider et Barsoux, 2003; Schuler et Rogovsky 1998; Schuler, Budhwar et Florkowski 2002). Aussi, Porter (1990) mentionnait que les nations tirent des avantages concurrentiels d'un ensemble de facteurs propres aux territoires. Cela signifie que la culture ne doit pas être un problème à gérer, mais une harmonieuse combinaison de ressources et faisant en sorte que les entreprises soient en mesure de réduire les conflits et les incompréhensions pouvant survenir dans certains contextes.

Cela signifie également l'importance de reconnaître les différences culturelles et tenter de comprendre les particularités attribuables à chaque pays. Alder (1994) souligne que la diversité culturelle devient une source d'avantages lorsque l'organisation est engagée dans un processus de divergence pour devenir un atout pour le repositionnement d'une entreprise qui met sur pied un nouveau projet, lance une nouvelle idée, met au point un nouveau plan de commercialisation, planifie une nouvelle opération ou évalue dans une nouvelle perspective sur les tendances du marché.

Harrison, Dalkiran, Elsey, Fongang, Aubin (2004) ajoutent également que les caractéristiques culturelles propres à chaque pays contribuent à former une force concurrentielle spécifique et influencent l'environnement concurrentiel. Également, Steenhui et De Bruijn (2007) ont démontré dans leur recherche que les pays peuvent avoir des avantages concurrentiels.

5.4 Les modèles théoriques de la culture nationale

Les recherches portant sur la culture nationale émergent de différents domaines d'études. Psychologie sociale, anthropologie, psychologie culturelle, les comparaisons interculturelles en management, etc. Selon le point de vue de chacun ou de l'expertise des spécialistes de la question, les différents modèles théoriques, malgré les limites que l'on peut leur attribuer, ont permis de contribuer de façon significative à l'évolution des pratiques de gestion internationale des ressources humaines.

Par ailleurs, nous ne pouvons passer sous silence qu'en termes d'études comparatives entre les différentes cultures, deux types d'explication des différences culturelles sont utilisés dans les études comparatives en gestion. Il s'agit de l'explication culturelle et de l'explication institutionnelle. La première explication culturelle, appelée l'approche culturaliste se définit comme étant une approche très fréquente, usuelle, tant chez les chercheurs que chez les managers (Livian, 2004, p. 9). En fait, cette approche fait l'objet de débats et de controverses comme il en existe dans tous les champs scientifiques.

D'une part, les tenants de cette approche soutiennent que la culture d'une société influencerait le fonctionnement des organisations ou est une clé pour comprendre le fonctionnement. (Dupuis, 2002). Ainsi, Hofstede (1991), D'Iribarne (1989), Hall (1959, 1969), Trompenaars et Hampden-Turner (1997) et Schwartz (1992, 1994), Spencer-Oatey (2000) et Dahl (2004) soutiennent la divergence culturelle et soulignent que les différences nationales perdurent et influencent fortement l'économie et la gestion à l'échelle nationale.

En ce qui concerne Hofstede, bien que son approche puisse soulever certaines controverses, nombreuses sont les recherches qui se sont inspirées de ses travaux. Il suffit de consulter les nombreux E.-périodiques pour constater l'intérêt marqué pour son apport à l'étude de la gestion interculturelle. (Punnett (1991), Su et Lessard (1998), Rainville (1980), Major, McCarrey, Mercier et Gasse, 1994), Arcand, Arcand, Fabi et Bayad (2004), Arcand (2006), Schuler et Rogovsky (1998), Newman et Nollen (1996), Kessapidou et Varsakelis (2002),

Pavett et Morris (1995), Lin, Tu, Chen et Tu (2007), Tipuric, Padrug et Hruska (2007) etc.). L'approche culturaliste suscite donc un vif intérêt auprès des chercheurs.

Quant aux opposants de cette approche, l'approche institutionnelle porte plutôt sur l'autonomie des organisations ou leur fonctionnement est mieux expliqué par les rapports politiques ou sociaux (Dupuis, 2002). Le capitalisme et ses institutions économiques détermineraient les comportements des firmes et des managers partout à travers le monde. Cazal (2000) a dressé un intéressant tableau présentant sommairement les différences entre les deux approches.

Tableau 5.1 Approches culturaliste /institutionnelle selon Cazal (2002)

Approche culturaliste		Approche institutionnelle	
<i>Psychologique</i>	Hofstede (1991)	<i>Socio-organisationnel (effet sociétal)</i>	Maurice, Sellier, Silvestre (1982, 1992)
Programmation mentale par les valeurs	Individualisme, collectivisme, distance hiérarchique, masculinité, féminité, degré d'incertitude	Construction des acteurs et organisations	Relations professionnelles, système éducatif, système d'organisation
<i>Socio-historique</i>	D'Iribarne (1998)	<i>Socio-économique (Business systems)</i>	Whitley (1992, 1996)
Logiques nationales gouvernant les façons de faire	L'honneur en France Le contrat aux USA Le consensus aux Pays-Bas	Construction des firmes et des marchés	Construction des firmes comme acteurs économiques, relations inter-organisationnelles, caractéristiques organisationnelles,

Certes, les deux approches peuvent apporter d'intéressants éléments de solution dans l'analyse comparative des différents systèmes de gestion. Si certains auteurs rejettent l'approche culturaliste sous prétexte qu'elle réduit la culture organisationnelle à un simple reflet de la culture nationale, or, ce n'est pas parce qu'on cherche à identifier les éléments de la culture nationale dans la culture organisationnelle que cette dernière se réduit à ces seuls éléments. (Dupuis, 2002). Nous croyons plutôt que l'approche culturaliste montre l'influence de la culture nationale sur la gestion et à voir les manifestations de cette culture en gestion de ressources humaines.

Parmi les modèles existants, Morden (1999) a identifié trois typologies. Les modèles à simple dimension tels que celui de Hall, Lewis ou Fukuyama, les modèles à dimensions multiples et les modèles socio-historiques.

Pour notre recherche, nous nous attarderons uniquement aux modèles à dimensions multiples tels qu'Hofstede (1991), Trompenaars (1993), Spencer-Oatey (2000), Lessem et Neubauer (1994) et Schwartz (1990). Cependant, parmi l'ensemble des modèles, ceux de Hofstede et de Trompenaars sont incontestablement les plus reconnus (Mathews, Ueno, Kekale et Repka, 2001; Morden, 1999).

Malgré que ces deux dernières théories aient fait l'objet de critiques à plusieurs égards, elles ont généré une vaste littérature et même aujourd'hui, ils sont encore aujourd'hui grandement utilisés. D'une part, leurs importantes bases de données ont permis la création de dimensions culturelles propres à chaque pays étudié. D'autre part, certaines études s'y réfèrent contribuant ainsi à l'avancement du domaine de recherche tel que les travaux de Adler (1994), de Spencer-Oatey (2001), Earley et Erez (1999), etc. Nous reviendrons sur les apports et les limites de ces deux théories, Trompenaars (1994) et Hofstede (1994). D'entrée de jeu, voyons ce que disent ces deux modèles.

5.4.1 Le modèle de Trompenaars

Le premier modèle à dimensions multiples présenté est celui de Trompenaars (1994). D'après son postulat, la mondialisation entraîne les entreprises à vouloir uniformiser leurs modes de gestion et à imposer à leurs filiales des systèmes d'organisation. Mais l'expérience montre que les organisations sont vouées à l'échec si elles ne prennent pas en considération les spécificités locales. L'incompréhension des différences culturelles semble être à la source de dysfonctionnement des organisations.

Pour Trompenaars, la culture permet à un groupe de communiquer et d'aborder les problèmes de manière spécifique, c'est-à-dire avec une vision des choses. L'identification des spécificités de la culture d'un groupe est nécessaire pour comprendre sa façon de réagir et de régler les problèmes auxquels elle est

confrontée. Par ailleurs, il analyse l'impact des écarts culturels à partir d'un large échantillonnage de 15 000 questionnaires répartis dans 50 pays.

Selon l'auteur, l'homme est soumis à trois types de problèmes : sa relation avec les autres, sa gestion du temps et la façon dont il traite avec le monde extérieur. À ces trois types de problématique, les cultures apportent des réponses différentes. Les sept dimensions élaborées par l'auteur découlant de ces problématiques sont reprises au tableau 5.2.

Tableau 5.2 Les dimensions culturelles de Trompenaars (1994)

<p>1. Universalisme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une solution permettant de résoudre un problème une seule fois doit toujours être appliquée. • La solution a une portée générale quels que soient les cas particuliers. (Les Nord-Américains). 	<p>1. Particularisme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elle accorde une attention aux obligations relationnelles et aux circonstances conjoncturelles. • Les solutions seront adaptées selon la situation particulière. (Indonésie, Russie, Venezuela et Corée du Sud)
<p>2. Individualisme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pays protestants. • Une orientation fondamentale vers soi-même. • Seule la décision doit être prise par un seul responsable. • Responsabilité de l'individu. • L'organisation est un outil au service des intérêts de chacun. 	<p>2. Collectivisme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pays catholique latin, pays asiatiques. • Une orientation fondamentale vers des buts et objectifs communs. • Un consensus existe entre les membres du groupe (délai plus long). • Responsabilité de l'équipe. • L'organisation est un ensemble social ou les membres contribuent au développement de l'ensemble.
<p>3. Objectivité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Attitudes objectives, rationnelles, dépassionnées. On évite d'exprimer ses sentiments. • Part visible de l'émotion qui est contrôlée. • Style de communication verbale contrôlé. 	<p>3. Subjectivité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le refoulement des sentiments altère le jugement. • Exagération des émotions. • Style de communication verbale plus expressif.
<p>4. Degré d'engagement (diffus) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peu de frontière entre les différents aspects de la vie (pays asiatiques). • La vie privée est liée à la vie professionnelle. • Une critique professionnelle est une attaque personnelle. • Le contact personnel a une 	<p>4. Degré d'engagement (spécifique)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frontière limitée entre les différents aspects de la vie (pays Europe du Nord Ouest). • Clivage entre vies professionnelle et personnelle dans le milieu professionnel. • Limite du sujet en affaire et ne

<p>importance en affaire. Recherche à connaître avec qui on traite (Suède, Argentine).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le contrat est un cadre général et la qualité de la relation est gage de confiance. • Les relations commerciales plus souples relativement au changement. 	<p>s'intéresse pas à la personne.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Importance au contrat (cœur de la relation commerciale). • Critiques plus faciles à faire, mais plus difficiles de contraindre par l'affectif les individus dans de tels contextes.
<p>5. Statut attribué :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La position sociale est attribuée selon l'âge, l'origine, la profession, les diplômes. • Il résulte par un état (Japon, Turquie). 	<p>5. Statut acquis :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La position sociale est acquise grâce aux réalisations. • Il résulte par une action (Hollande, États-Unis). • Un statut qui accroît le pouvoir.
<p>6. Séquentiels :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Attitude de s'organiser de façon séquentielle (pays anglo-saxons). • Trouvent que les synchrones sont désorganisés, leur manque de ponctualité, leur façon d'ignorer les files d'attente. • Utilisent beaucoup la planification. • Permettent d'organiser de façon plus simple une réunion, notamment lors de la prise de décision. 	<p>6. Synchrones :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Attitude de s'organiser selon les circonstances plutôt que de suivre un calendrier (pays méridionaux, les pays du Moyen-Orient). • Trouvent que les séquentiels manquent de souplesse. • Les relations durables sont importantes. • Tiennent compte des tendances et aléas et planifient moins. • Permettre de réaliser plusieurs choses en même temps.
<p>7. Attitude vis-à-vis de l'environnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrôler la nature (se réfère au noyau dur de la culture). • Les membres de cette culture sont orientés vers eux-mêmes, ils conçoivent l'organisation comme obéissant à ceux qui la conduisent (États-Unis). • Ont tendance à pousser sur le marché ses dernières avancées technologiques. 	<p>7. Attitude vis-à-vis de l'environnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laisser suivre son cours. • L'homme doit accepter les lois de l'environnement et se laisse guider par ses lois, et veut vivre en harmonie avec la nature (pays asiatiques). • Cherchent d'abord à développer le produit demandé par les clients. Il s'agit de s'adapter à la demande du marché.

La particularité de ce modèle porte sur des écarts culturels et va au-delà de la description des différences culturelles et examine les conséquences découlant de ces différences (Arcand, 2006). Par son approche et de la particularité de ce modèle, les travaux de Trompenaars ont permis de fournir un intéressant outil de référence en gestion interculturelle. En plus de comporter certaines similitudes au modèle théorique d'Hofstede (Arcand, 2006), des données provenant de pays

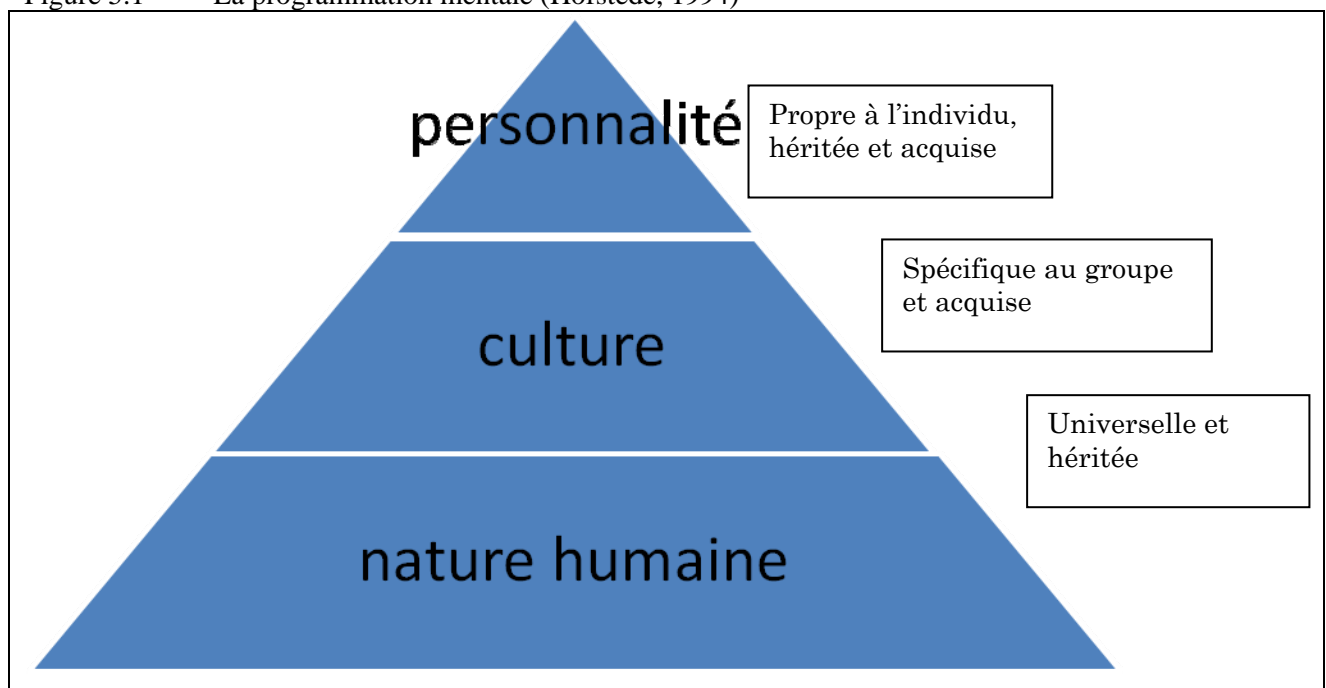
non étudiés par ce dernier (Crétien, 2003) nous donnent la possibilité d'obtenir de nouvelles informations.

Quant aux limites de ce modèle, il réside principalement dans sa méthodologie où une sous-représentation de petites entreprises et ne tient pas compte des différences régionales, qui pourraient apporter de nouvelles données aux résultats. Finalement, peu d'études empiriques ont utilisé son modèle pour valider les différences culturelles.

5.4.2 Le modèle d'Hofstede

Pour Hofstede, la culture est une programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre. La culture est un acquis et non un héritage et elle provient de l'environnement social d'un individu (Hofstede, 1994 p. 20) et se distingue de la nature humaine et de la personnalité individuelle. La programmation mentale humaine se caractérise donc par trois niveaux.

Figure 5.1 La programmation mentale (Hofstede, 1994)



Le comportement individuel n'est que partiellement déterminé par la programmation mentale, car chacun a la possibilité de s'en écarter ou d'y réagir de façon nouvelle, créative, destructrice ou inattendue. La programmation utilisée dans sa théorie indique simplement les réactions probables et vraisemblables en fonction du passé de la personne considérée.

Hofstede s'est inspiré des travaux d'Inkeles et de Levinson ayant identifié des problèmes fondamentaux de l'humanité qui se répercutent à l'échelon des sociétés et des groupes. Ces problèmes sont :

- Le rapport avec l'autorité;
- La représentation de soi, en particulier, a) la relation entre soi-même et la société b) la conception individuelle de la masculinité et de la féminité;
- Les façons de gérer les conflits, ce qui comprend la maîtrise de l'agression et l'expression des sentiments.

Les résultats empiriques d'Hofstede recouvraient de façon étonnante les catégories identifiées par Inkeles et Levinson, ce qui lui a permis d'identifier quatre catégories de problèmes représentant les dimensions des différentes cultures que nous reprenons au tableau 5.3.

Tableau 5.3 Quatre catégories de problèmes (Hofstede, 1994)

Description	Dimensions culturelles
Les inégalités sociales, y compris les relations avec l'autorité.	La distance hiérarchique
Les relations entre l'individu et le groupe.	Le degré d'individualisme
Les conséquences sociales de l'appartenance à l'un ou l'autre sexe.	Le degré de masculinité
Les façons de gérer l'incertitude, liée à la maîtrise de l'agression et à l'expression des émotions.	Le contrôle de l'incertitude

Chaque pays est caractérisé par un score pour chacune des dimensions. Et ces dimensions regroupent un certain nombre de phénomènes de société dont l'observation a montré qu'ils sont liés, même si la nécessité logique de leur combinaison n'apparaît pas à priori. Le regroupement des aspects observés pour chaque dimension s'est fait à partir de corrélations statistiques, c'est-à-dire de l'observation de tendances.

Ainsi, son analyse des programmations culturelles s'est faite à partir d'un échantillon chiffré, traité statistiquement, soit la société IBM dans 50 pays et dans 3 régions. Depuis 2005, l'échantillonnage des pays ou des régions s'est prolongé à 86 où il est maintenant possible d'obtenir de nouveaux résultats sur la programmation culturelle.

Chaque pays s'est donc vu octroyer un indice entre 0 et 100 pour chaque dimension et représente des scores relatifs, et non à des positions absolues; ils ne mesurent que des différences.

5.4.3 Les dimensions culturelles d'Hofstede

La première dimension appelée la « distance hiérarchique » se définit comme suit : « *la mesure du degré d'acceptation par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d'un pays d'une répartition inégal du pouvoir.* » Dans certains pays, on retrouvera une faible distance hiérarchique par comparaison à d'autres pays où la distance sera très forte. Il s'agit de la perception que l'employé a du pouvoir. Ainsi, plus la distance hiérarchique est élevée, plus les pratiques de gestion autocratiques seront accentuées et diminuant ainsi les pratiques de gestion participative. (Arcand, Arcand, Fabi et Bayad, 2004)

Cette dimension est considérée comme étant la plus simple, la plus pertinente et la plus facilement vérifiable (Merkens et Demorgon). De façon explicite, ce qui différencie les sociétés à faible et forte distance est représenté au tableau suivant :

Tableau 5.4 La dimension « Distance hiérarchique », selon Hofstede (1994)

Faible distance hiérarchique	Forte distance hiérarchique
- Les inégalités doivent être réduites.	- Les inégalités sont attendues et souhaitées.
- Le patron idéal est un démocrate capable.	- Le patron idéal est autocrate bienveillant et paternaliste.
- La décentralisation est de règle	- La centralisation est de règle.
- L'échelle des salaires est resserrée.	- L'échelle salariale est très étendue.
- Les subordonnés s'attendent à être consultés.	- Les subordonnés s'attendent à être commandés.
- L'attachement aux valeurs d'autorité décroît avec le niveau d'instruction. -	- La hiérarchie des organisations reflète une inégalité existentielle entre le haut et le bas de l'échelle.
- La hiérarchie des organisations illustre une inégalité des rôles, établie par commodité	- Etc.
- Etc.	

Parmi les pays et les régions observés, nous avons répertorié ceux dont l'indice est le plus élevé et ceux dont l'indice est le plus bas. Un indice élevé représente une société ayant une forte distance hiérarchique. Tandis qu'un indice bas représente une faible distance hiérarchique. Règle générale, les pays latins d'Europe, ceux d'Amérique latine, d'Asie et d'Afrique ont un indice de distance hiérarchique élevé. Tandis que les États-Unis et les pays non latins d'Europe ont un indice plus faible.

Tableau 5.5 Exemple de pays et régions (dimension distance hiérarchique)

Les dix pays ayant une faible distance hiérarchique	Indice sur 100	Les dix pays ayant une forte distance hiérarchique	Indice sur 100
Autriche	11	Malaisie	104 ¹¹
Israël	13	Guatemala	95
Danemark	18	Panama	95
Nouvelle-Zélande	22	Philippines	94
Irlande	28	Mexique	81
Suède	31	Venezuela	81
Norvège	31	Pays araphones	80
Finlande	31	Équateur	78
Suisse	33	Indonésie	78
Grande-Bretagne	34	Inde	77

Que représentent les pratiques de gestion dans un contexte de distance hiérarchique? Voyons les explications d'Hofstede. Comme il s'agit d'une dimension où le degré d'acceptation par ceux ayant le moins de pouvoir dans une organisation, le pouvoir sera centralisé à l'intérieur d'un nombre restreint de personnes dans le cas d'un niveau de distance hiérarchique élevé. Dans ce même cas, les employés sont censés prendre les ordres où la discussion entre les différents niveaux hiérarchiques n'a pas lieu. Nous sommes donc en présence d'une autorité au sein de l'organisation au lieu d'une décentralisation du pouvoir. Le tableau 5.6 identifie des exemples de pratiques RH que l'on retrouve dans des contextes de distance hiérarchique (élevé et faible).

¹¹ Dans l'ensemble des pays observés, la Malaisie a obtenu un score supérieur à 100, parce qu'il avait été rajouté à la liste après la fixation de la formule mathématique utilisée par l'auteur. Il aurait été fastidieux de modifier la formule. L'auteur a donc maintenu le score à 104.

Tableau 5.6 Exemple de pratiques de gestion

Pratiques de gestion dans un contexte où l'indice de la distance hiérarchique est élevé	Pratiques de gestion dans un contexte où l'indice de la distance hiérarchique est faible
- Structure organisationnelle comprenant de nombreux niveaux hiérarchiques.	- Structure organisationnelle comprenant peu de niveaux hiérarchiques.
- Gestion axée sur la supervision et le contrôle.	- Gestion axée sur l'autonomie et une certaine latitude pour les employés.
- Pratiques de feedback quasi inexistantes.	- Pratiques de feedback existantes.
- Des programmes de rémunération non monétaires.	- Peu de programmes de rémunération non monétaires.
- Peu de maintien d'un programme d'équité salariale.	- Maintien d'un programme d'équité salariale.

La deuxième dimension d'Hofstede porte sur le collectivisme (ou l'individualisme). Il souligne l'individualisme comme étant des sociétés dans lesquelles les liens entre les personnes sont lâches. Chacun doit se prendre en charge ou plutôt « chacun-pour-soi ». À l'opposé, les sociétés collectivistes entretiennent des liens serrés entre les personnes et renforcent la responsabilité collective de l'ensemble du groupe. La réussite réside dans l'accomplissement collectif. Pour mieux comprendre la différence entre les deux contextes, regardons le tableau 5.7

Tableau 5.7 La dimension « Individualisme », selon Hofstede (1994)

L'individualisme	Le collectivisme
- Les liens entre les personnes sont lâches; -	- Les personnes sont intégrées dès leur naissance dans des groupes forts et soudés;
- Chacun doit se prendre en main ainsi que ses parents les plus proches;	- La formation pour avoir la possibilité de se perfectionner;
- L'intérêt individuel passe avant l'intérêt général;	- Les bonnes conditions de travail;
- Le temps pour soi et la liberté;	- Avoir la possibilité d'utiliser pleinement ses aptitudes et ses capacités
- Le défi qui donne le sentiment de se	

réaliser.	
-----------	--

Hofstede remarque que les pays les plus riches ont un indice élevé de l'individualisme et ceux les plus pauvres ont un indice d'individualisme faible. Le tableau 5.8 illustre les dix pays les plus individualistes ainsi que les dix pays les moins individualistes.

Tableau 5.8 Exemple de pays et/ou régions (dimension Individualisme)

Les dix pays ayant un indice élevé de l'individualisme	Indice sur 100	Les dix pays ayant un indice bas de l'individualisme (les pays collectivistes)	Indice sur 100
États-Unis	91	Guatemala	6
Australie	90	Équateur	8
Grande-Bretagne	89	Panamá	11
Canada	80	Venezuela	12
Pays-Bas	80	Colombie	13
Nouvelle-Zélande	79	Indonésie	14
Italie	76	Pakistan	14
Belgique	75	Costa-Rica	15
Danemark	74	Pérou	16
Suède	71	Taiwan	17

En gestion, on constate également d'importantes différences dans un contexte d'individualisme par opposition à un contexte collectiviste. Par exemple, les organisations qui se trouvent dans un contexte individualiste utiliseront plutôt des pratiques portant sur l'intérêt du salarié. Il sera donc question de performance individuelle où les incitations et les primes y sont étroitement liées. Le contrat liant l'employé à l'employeur devra coïncider avec les objectifs de chaque partie. Finalement, les sociétés collectivistes prioriseront la relation personnelle au détriment des affaires à traiter.

Tableau 5.9 Exemples de pratiques de gestion liées à l'individualisme et au collectivisme

Pratiques de gestion dans un contexte où l'indice de l'individualisme est élevé	Pratiques de gestion dans un contexte où l'indice de l'individualisme est faible
- On mise sur des objectifs de travail individuels	- On mise sur des objectifs de travail collectifs
- Système de rémunération basé sur la performance individuelle	- Système de rémunération basé sur la performance d'équipe
- Pratiques de recrutement externe	- Pratiques de recrutement interne
- Programme de promotion basé sur la compétence	- Programme de promotion basé sur l'ancienneté (séniorité)
- Pratiques de recrutement basées sur l'expertise individuelle	- Les pratiques de recrutement basées sur l'appartenance à un groupe

Dans les nombreuses recherches effectuées par l'éminent professeur Harry C. Triandis, ce dernier s'est intéressé particulièrement à cette dimension en soulignant qu'elle est la plus importante dimension étudiée parmi les quatre d'Hostede (Triandis, 2004). Ses recherches lui ont permis d'affirmer que les sociétés collectivistes sont composées d'individus allocentriques comparativement à des individus idiocentriques attribuables aux sociétés individualistes.

Plusieurs recherches empiriques ont été réalisées en tenant compte de ces caractéristiques reliées à la dimension « individualisme/collectivisme ». Par exemple, en effectuant une recherche comparative portant sur la rémunération, Bordia et Blau (2003) ont pu valider l'importance de la famille comme un référent pouvant avoir un effet significatif sur la satisfaction des travailleurs à l'égard de leur rémunération. Ce résultat fut interprété sous la perspective de l'importance de la famille dans les cultures collectivistes. Cette comparaison de rémunération explique plus de variances dans la satisfaction par rapport à la rémunération pour les participants allocentriques que pour les idiocentriques.

Il en va de même pour l'étude de Lam, Chen et Schaubroack (2002) où une étude comparative entre des employés américains et de Hong Kong démontre que le groupe asiatique a obtenu un score plus élevé en termes de caractéristiques allocentriques que le groupe américain. Encore une fois, on constate que la différence entre le collectivisme et l'individualisme (ou l'allocentrisme et l'idiocentrisme) a été testée plus d'une fois et a apporté des résultats significatifs eu égard à cette dimension culturelle.

La troisième dimension appelée « masculinité » représente l'affirmation de l'individu ainsi que la différenciation des rôles dans la société (Arcand 2006). Les personnes vivant dans une culture où la masculinité prédomine, on retrouve un écart significatif entre les genres. Tandis que dans les pays où le degré de masculinité est faible, l'écart de discrimination et de différenciation entre les genres est moindre et les rôles peuvent être interchangeables.

À titre d'exemple, dans une culture masculine, les hommes sont censés aspirer à faire carrière. Alors que dans les sociétés féminines, les hommes comme les femmes peuvent être ou ne pas être ambitieux, et l'éventail des réponses des deux sexes sur la nécessité de faire carrière est aussi large. (Hofstede, 1994, 127). Le tableau 5.10 décrit les huit principales caractéristiques attribuables à cette dimension.

Tableau 5.10 La dimension « Masculinité » selon Hofstede (1994)

Masculinité	Féminité
<ul style="list-style-type: none"> - L'importance d'avoir un salaire élevé. - Être reconnu par ses mérites. - Avoir la possibilité d'avancement à des postes élevés. - Avoir un travail stimulant. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir de bonnes relations avec son patron. - Travailler dans un climat de coopération. - Vivre dans un environnement agréable pour soi-même et sa famille. - Avoir la sécurité d'emploi.

Contrairement à la dimension individualisme, l'indice de masculinité n'a pas de lien avec le niveau de développement économique des pays. Certains pays pauvres et riches obtiennent un indice tantôt élevé, tantôt bas. Voyons le tableau 5.11 illustrant les dix pays les plus masculins et les dix pays les plus féminins.

Tableau 5.11 Exemple de pays et/ou de région (dimension masculinité)

Les dix pays ayant un indice élevé de masculinité	Indice sur 100	Les dix pays ayant un indice bas de masculinité (les pays féminité)	Indice sur 100
Japon	95	Suède	5
Autriche	79	Norvège	8
Venezuela	73	Pays-Bas	14
Italie	70	Danemark	16
Suisse	70	Costa-Rica	21
Mexique	69	Finlande	26
Irlande	68	Chili	28
Jamaïque	68	Portugal	31
Grande-Bretagne	66	Thaïlande	34
Allemagne	66	Guatemala	37

Afin de bien illustrer la différenciation entre la dimension masculinité et féminité, nous présentons au tableau 5.12 les pratiques de gestion attribuables à cette dimension culturelle.

Tableau 5.12 Exemple de pratiques de gestion dans un contexte de masculinité

Pratiques de gestion dans un contexte où l'indice de masculinité est élevé	Pratiques de gestion dans un contexte où l'indice de masculinité est faible
- Gestion axée sur les résultats	- Gestion de conflits par le compromis et la négociation
- L'importance d'avoir une gestion de carrière au sein des organisations	- Gestion participative plus prononcée
- Programme d'enrichissement de tâches	- Prise de décision plutôt intuitive
- Prise de décision plutôt cartésienne basée sur des faits	- Gestion axée sur la qualité de vie au travail

La dernière dimension appelée « Contrôle de l'incertitude » représente le degré d'inquiétude qu'ont les individus par rapport aux situations inconnues, incertaines ou de l'avenir. Ce sentiment s'exprime, en autres, par le stress et le besoin de prévisibilité. Le plus marquant dans cette dimension est que les sociétés (pays ou organisations) dont l'indice est élevé utilisent les règles écrites ou non, lois et règlements internes, directives officielles ou informelles pour assurer un fonctionnement. Les environnements structurés sont omniprésents.

Une deuxième particularité réside dans le fait que les personnes demeurant dans les pays dont l'indice est élevé seront plutôt expressives et émotives. Le contraire démontre qu'il existe une certaine aversion émotionnelle pour les règles formelles. Concrètement, les caractéristiques portant sur le contrôle de l'incertitude sont présentées au tableau 5.13.

Tableau 5.13 Exemple des caractéristiques portant sur le contrôle de l'incertitude (Hofstede, 1994)

Haut degré du contrôle de l'incertitude	Faible degré du contrôle de l'incertitude
- Anxiété intolérable	- Degré d'anxiété bas
- Sociétés anxieuses	- Personnes calmes, retenues et indolentes
- Personnes expressives, émotives, agressives	- Sociétés qui vivent bien avec l'ambiguïté. Peu d'énoncés de règles et de directives
- Énoncé de règles et directives formelles	- La ponctualité n'a pas d'importance
- Importance de la ponctualité	- Etc.
- Etc.	

L'étude d'Hofstede met en lumière un nouveau regroupement distinctif de pays ayant un indice du contrôle de l'incertitude élevé. Les pays de culture latine et les pays germanophones tendent vers des scores élevés. Tandis que les pays d'Asie (à l'exception de Singapour), Anglo-saxons et Scandinaves tendent vers des scores plus bas. Nous reprenons le tableau d'Hofstede où nous avons répertorié les dix pays ayant l'indice du contrôle de l'incertitude élevé et les dix pays ayant un indice du contrôle de l'incertitude bas (Réf. Tableau 5.14).

Tableau 5.14 Les dix pays ayant un indice du contrôle de l'incertitude le plus élevé et les dix pays ayant un indice du contrôle de l'incertitude le plus bas.

Les dix pays ayant un indice du contrôle de l'incertitude élevé	Indice sur 100	Les dix pays ayant un indice du contrôle de l'incertitude bas	Indice sur 100
Grèce	112 ¹²	Singapour	8
Portugal	104	Jamaïque	13
Guatemala	101	Danemark	23
Uruguay	100	Suède	29
Belgique	94	Hong Kong	29
Salvador	94	Irlande	35
Japon	92	Grande-Bretagne	35
Pérou	87	Malaisie	36
France	86	Inde	40
Chili	86	Philippines	44

Quant aux pratiques de gestion applicables en contexte de contrôle de l'incertitude, on retrouve celles-ci :

Tableau 5.15 Exemple de pratiques de gestion où le contrôle de l'incertitude est élevé.

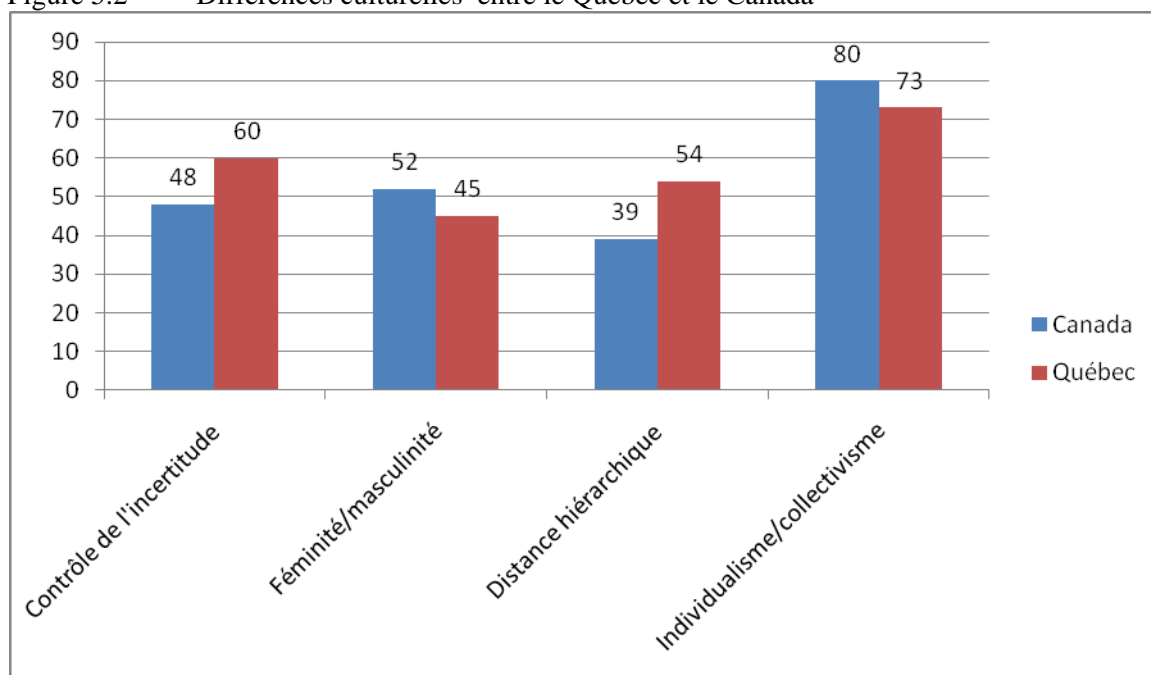
Contrôle de l'incertitude élevé	Contrôle de l'incertitude bas
- Mise en place de règles formelles	- Les règles formelles sont nécessaires seulement en cas d'absolue nécessité.
- Règles de ponctualité et d'assiduité	- Un environnement de travail agréable et décontracté
- Encadrement rigoureux du travail	- Encourager les employés aux idées innovatrices
- Sécurité d'emploi	- Pratiques de gestion motivantes (programme de reconnaissance)

¹² La Grèce, le Portugal et le Guatemala ont obtenu un score supérieur à 100, parce qu'ils ont été rajoutés à la liste après la fixation de la formule mathématique utilisée par l'auteur. Il a donc volontairement maintenu le score à 112, 104 et 101.

5.5 Les nouvelles données culturelles d'Hofstede et Hofstede (2005)

Depuis les recherches effectuées par Hofstede à la fin des années 80, plusieurs pays ou régions n'ont pas fait l'objet d'études spécifiques. Or, récemment, Hofstede et Hofstede (2005) ont ajouté dans leur recherche, des données culturelles du Québec, ce qui permet de comparer cette région à d'autres pays. Fait intéressant, on constate que les dimensions culturelles du Québec varient par rapport à celle du Canada au niveau des quatre dimensions culturelles (réf. : figure 5.2) ce qui nous laisse croire que le Québec possède des caractéristiques culturelles bien à elle. En fait, les scores attribuables au Québec se comparent aux petites sociétés d'Europe du Nord (Dupuis, 2002). Pour notre recherche, ces données sont importantes puisque notre échantillonnage est composé de répondants provenant du Québec et de l'Angleterre. Au chapitre 6, nous présenterons en détail notre échantillon. Auparavant, regardons les travaux empiriques qui se sont intéressés aux dimensions culturelles du Québec dans le domaine de la gestion. Bien qu'elles soient peu nombreuses, elles nous aident à comprendre ses particularités et ses caractéristiques.

Figure 5.2 Différences culturelles entre le Québec et le Canada



5.6 Les particularités du Québec

Le Québec constitue une société distincte par sa culture, sa langue et ses particularités. Différente par rapport aux autres provinces du Canada, le Québec est décrit comme le carrefour des cultures européenne et nord-américaine et est un lieu privilégié d'échanges et de métissage depuis plusieurs siècles. D'ailleurs, le gouvernement du Québec décrit sa province comme une « *Société d'expression française en Amérique du Nord, nourrissant un attachement profond à sa culture. Symbole même de son identité, la culture québécoise jumelle des racines françaises à un héritage autochtone, tout en étant influencée par la proximité des États-Unis et la population multiethnique qui compose son visage démographique.* »¹³

Cette particularité se démarque également dans la gestion des entreprises où le Québec figure comme un modèle plus communautaire de gestion et le place dans la même catégorie que les petites sociétés d'Europe du Nord telles que la Belgique, les Pays-Bas et les pays scandinaves (Dupuis, 2002) avec lesquelles il partage au moins une histoire ou des modèles culturels communs qu'une situation structurelle (petite société périphérique) favorisant le développement d'approches de gestion plus accommodante ou plus consensuelles (Dupuis 2000). L'auteur souligne également que la gestion concrète au Québec se démarque des Américains par une recherche plus grande du consensus, par les arrangements informels et par un égalitarisme communautaire.

S'intéressant à comprendre ces particularités culturelles dans un contexte de gestion, certains auteurs comme D'Iribarne (1998), Taylor (1961), Punnett (1991), Su et Lessard (1998), Bordeleau (1982), Barmeyer (1995) Kerim-Dikeni (2001) et Segal (1987, 1991) ont réalisé des études comparatives en gestion afin de dégager un portrait de la gestion pratiquée au Québec. Ces recherches qualifiées de

¹³ www.gouv.qc.ca

culturaliste ne visent qu'à montrer l'influence de la culture nationale sur la gestion des organisations ou dans une perspective moins déterministe, à voir les manifestations de cette culture en gestion. La plupart de ces auteurs ont intégré l'histoire et les rapports sociaux dans leur analyse, soit par la situation sociohistorique du Québec décrite sous l'angle de la domination économique et politique. Pour certains auteurs, les études effectuées ont été inspirées des travaux de Geert Hofstede.

Les auteurs suivants ont tenté de démontrer que les scores des Québécois en fonction des dimensions d'Hofstede se situent quelque part entre les Canadiens anglais et les Français (Su et Lessard, 1998; Punnett et Withane, 1990; Rainville, 1980; Major, McCarrey, Mercier et Gasse, 1994) et démontrent que la culture québécoise se trouve quelque part entre la culture anglo-saxonne et la culture latine. Par exemple, Su et Lessard (1998) notent une forte prégnance des valeurs dites « féminines » telles que l'égalité, la fluidité entre les sexes, l'interdépendance, la qualité de vie et l'empressement chez les gestionnaires québécois qui seraient donc moins marqués par les valeurs dites « masculines » telles l'assurance, l'indépendance et l'insensibilité. (Dupuis, 2002). Cette différence forte intéressante nous rappelle que la culture anglo-saxonne est orientée plutôt vers des valeurs dites « masculines » telles que décrites par Hofstede.

Kerim-Dikeni (2001) s'est également intéressée à une étude comparative des Québécois avec ceux de l'Afrique de l'Ouest et démontre que les gestionnaires québécois sont plus proches des valeurs féminines malgré le fait que l'Afrique de l'Ouest est également identifiée comme étant une région marquée par des valeurs féminines. Quant à Barmeyer (1995), l'auteur va dans le même sens que l'auteur précédent en effectuant une étude comparative entre les Allemands et les Québécois. Selon lui, les Québécois sont ouverts, sociables, tolérants, attentionnés.

Après avoir comparé les Canadiens français et les Canadiens anglais travaillant à Ottawa, Punnett (1991) conclut que les deux groupes obtiennent des résultats semblables comparativement aux Français sur les quatre dimensions d'Hofstede.

À la lumière de ces études comparatives, les auteurs appuient le fait que la culture québécoise se retrouve dans une situation semblable à celle des petites sociétés modernes occidentales, particulièrement celles d'Europe du Nord, certes, la proximité des États-Unis et le contexte nord-américain influencent le modèle québécois (Hofstede et Hofstede, 2005; Hickson et Pugh, 1995; Lamont, 1995; Hall et Hall, 1990). Toutefois, il existe une différence réelle entre le modèle québécois et les autres.

L'étude comparative de 602 grandes entreprises provenant du Canada, de la France et de la Grande-Bretagne de Tremblay, Chênevert et Sire (2001) révèle que la culture nationale est un meilleur déterminant que le secteur de la haute technologie dans la compréhension des choix de matière de politiques de rémunération. Dans cette étude empirique, les résultats ont démontré que les entreprises de haute technologie adoptent des stratégies spécifiques de rémunération et ces stratégies diffèrent de celles que l'on retrouve dans les entreprises traditionnelles. Or, selon les auteurs certaines stratégies de rémunération se relèvent plus efficaces lorsque le degré d'intensité technologique augmente : une politique de rémunération variable, fortement individualisée et décentralisée apparaît particulièrement appropriée (Tremblay, Chênevert et Sire, 2001, p. 20). Bien que la méthodologie de recherche ne fasse pas référence aux dimensions d'Hofstede, elle fournit une intéressante piste de réflexion à l'égard des différences culturelles et que la culture nationale y joue un rôle déterminant dans l'analyse comparative.

5.7 Apports et limites de la théorie d'Hofstede

Comme nous l'avons déjà mentionné, la théorie d'Hofstede est, depuis les 25 dernières années, grandement utilisée dans les recherches empiriques. Si certains l'utilisent pour identifier le lien entre les dimensions culturelles et les pratiques de gestion (Gray et Marshall, 1998; Garibaldi de Hilal, Wetzel et Ferreira, 2009; Huettinger, 2008), d'autres l'utilisent à d'autres fins telles que le marketing, la gouvernance, la perception des clients, l'éthique, etc. (Scholtens et Dam, 2007; Lin, Tu, Chen et Tu, 2007; Darley et Blankson, 2008). Malgré la popularité de la théorie, l'appréciation des travaux de Hofstede est mitigée parmi les chercheurs. Pour certains, ses travaux sont jugés non représentatifs, car ils sont fondés sur une seule entreprise et remontent à plus de trente ans (Steenkamp, 2001). Cependant, des études postérieures viennent corroborer ses conclusions en distinguant les mêmes dimensions et préférences de profils d'organisations (Kessapidou et Varsakelis, 2002; Schuler et Rogovsky, 1998; Arcand, 2004, Arcand 2006, et Newman et Nollen, 1996;).

De son côté, Hofstede souligne que les données de son étude sont des valeurs moyennes et qu'il ne s'agit pas de comparer des personnes, mais des tendances générales dans les réponses de chaque pays. Il met en garde les lecteurs en mentionnant qu'il faut faire très attention à ne pas utiliser les résultats de l'étude IBM comme des stéréotypes.

De plus, les typologies sont plus faciles à comprendre que les dimensions. Car ces dernières posent un certain problème à la recherche empirique. L'auteur souligne que les cas concrets correspondent rarement à un seul type idéal. La plupart sont hybrides et il faut donc édicter des règles arbitraires permettant de les classer dans tel ou tel type. Le modèle dimensionnel, au contraire, permet toujours d'attribuer à des scores sans ambiguïté. Ces scores peuvent être classés de façon empirique et regroupés avec des scores similaires (Hofstede, 1994, p.33).

L'utilisation de données entre la fin des années 60 et du début des années 70 soulève également des interrogations. Est-ce que ces données 40 ans plus tard sont toujours valables? Hofstede répond oui à cette interrogation en mentionnant qu'il existe une stabilité dans la culture. Le fondement de toute culture nationale est constitué des valeurs d'une société et que ces valeurs mettent beaucoup de temps à se modifier, nous pouvons conclure que la culture est relativement stable dans le temps et que, la période d'étude (1968-1973) n'est pas un artéfact de cette période (Arcand, 2006, p. 84). Les cultures se constituent sur le long terme et ne s'effacent pas sans raison impérieuse. Les travaux d'Iribarne (1989) par exemple, concernant les cultures française, néerlandaise et américaine dans les entreprises, ont été dans ce sens (Merkens et Demorgon).

De plus, sa conception de la culture est très psychologique et il lui accorde une force contraignante et une cohérence considérable (Livian, 2004). Bien qu'Hofstede ait obtenu une notoriété internationale, sa méthodologie soulève des interrogations à savoir si le questionnaire utilisé est l'outil satisfaisant pour étudier les valeurs des représentations (Livian, 2004). De son point de vue, Hofstede mentionne qu'il est beaucoup plus intéressant de comparer les structures dimensionnelles obtenues avec des instruments de mesure différents sur différentes populations, mais dans les mêmes pays.

De nos jours, les organisations œuvrant sur la scène internationale sont confrontées à la diversité culturelle rejoignant une pléiade d'intervenants. Que ce soit les clients, les employés ou les gouvernements, la différence culturelle existe et nous devons être en mesure de bien la comprendre. La mondialisation de l'économie est en marche, mais, loin de disparaître, la diversité des cultures demeure (D' Iribarne, 2002).

Son omniprésence oblige donc les organisations à se doter de nouvelles compétences et de l'utiliser comme étant un avantage concurrentiel. Nous avons pu constater que les auteurs en gestion interculturelle l'affirment.

Les différents modèles et approches de la culture nationale nous ont amenés au modèle d'Hofstede. Cette théorie ayant fait ses preuves depuis plusieurs années représente un outil fiable pour l'étude des différences culturelles. Malgré les limites soulevées de son modèle, Hofstede a acquis une notoriété internationale et a permis à de nombreux chercheurs de poursuivre la recherche grâce à un outil intéressant qui permet de comprendre les différences culturelles.

Après avoir présenté le dernier thème de notre modèle, nous pouvons maintenant présenter le modèle conceptuel proposé. Grâce à ce modèle, nous serons en mesure d'émettre nos hypothèses de recherche.

5.8 Le modèle conceptuel

Le modèle conceptuel que nous présentons fait suite à la recension des écrits et est en lien avec notre objectif de recherche et notre principale question de recherche, à savoir :

« La variable culturelle peut-elle être un élément déterminant dans la gestion stratégique des ressources humaines pour les entreprises multinationales? »

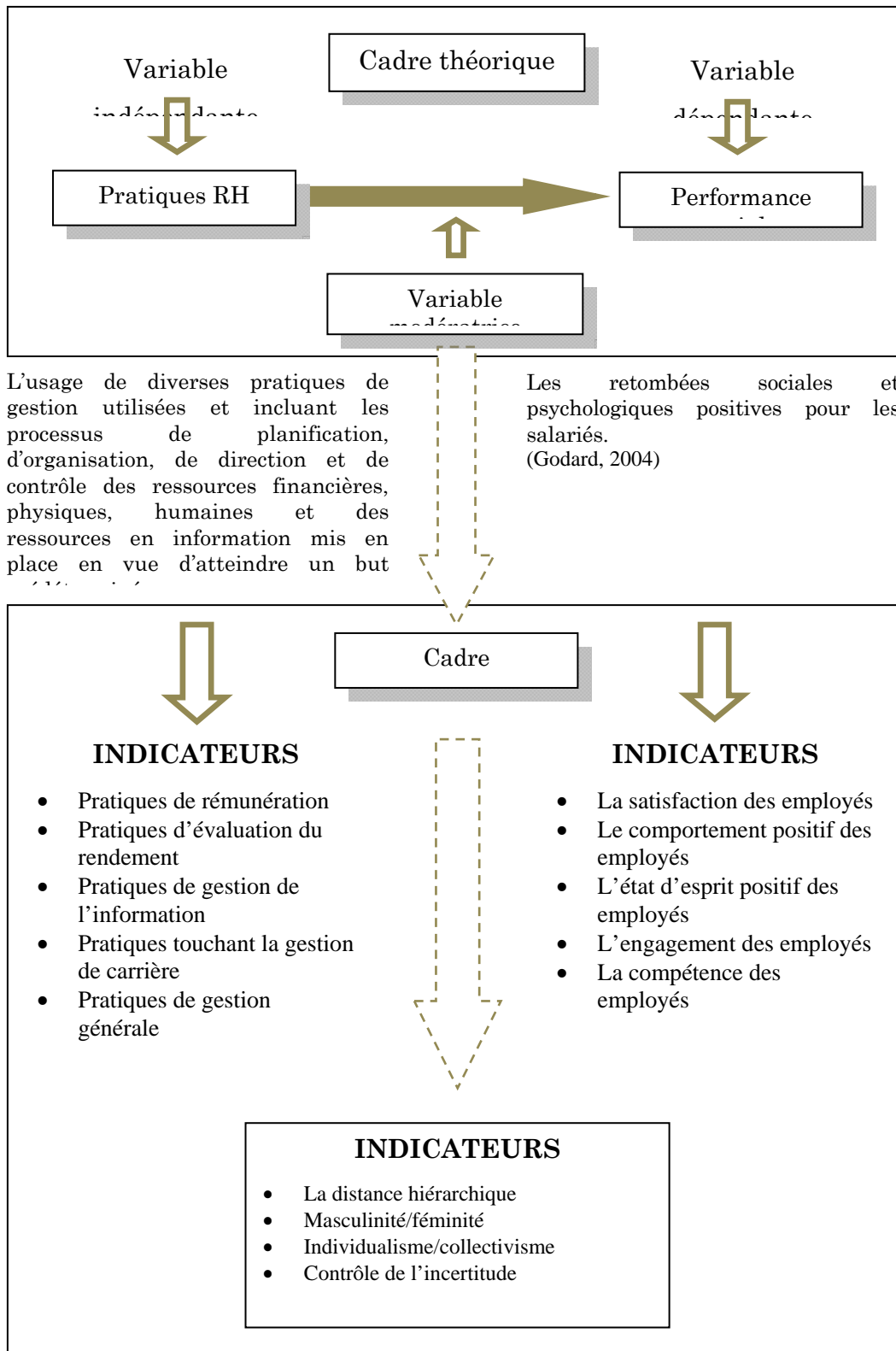
La recherche en science de la gestion s'affaire à étudier le lien réel entre les pratiques de ressources humaines et la performance organisationnelle, et ce, depuis les trente dernières années. Il suffit de regarder les résultats somme toute encourageants, pour constater que ce domaine de recherche a réellement évolué (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade et Drake, 2009). En dépit de cette évolution, le travail de recherche doit se poursuivre si l'on souhaite étudier les zones encore inexploitées.

Comme nous nous intéressons également au lien entre la performance et les pratiques de ressources humaines dans un contexte de culture nationale, nous souhaitons répondre à une sous-question :

« Les pratiques de ressources humaines alignées avec les dimensions culturelles peuvent-elles avoir un lien avec la performance sociale des employés? »

À partir de ces questions, nous avons bâti notre cadre conceptuel représenté schématiquement et décrit comme suit :

Figure 5.3 – Cadre conceptuel de la recherche



5.8.1 Les variables indépendantes

Le modèle développé pour cette recherche nécessite l'utilisation de groupes ou de catégories de pratiques de gestion des ressources humaines. Les pratiques retenues, fréquemment utilisées dans les contributions théoriques et empiriques (Lengnick-Hall et al, 2009; Baldegger et Arcand, 2003) regroupent cinq dimensions en ressources humaines : les pratiques de rémunération, l'évaluation du rendement, la gestion de carrière, la gestion de l'information et finalement, une série de pratiques générales de gestion. Les pages suivantes expliquent l'ensemble de ces dimensions.

5.8.1.1 Les pratiques de rémunération

Les pratiques de rémunération jouent un rôle prépondérant dans l'atteinte des objectifs organisationnels. La rémunération globale au sein d'une organisation attirera des candidats qualifiés, conservera les employés compétents, les motivera, facilitera l'atteinte des objectifs stratégiques et aura un avantage concurrentiel grâce au contrôle des coûts salariaux (Dolan, Saba, Jackson et Schuler, 2002).

Sa prépondérance se traduit également dans la littérature où l'on dénombre de multiples recherches s'intéressant aux pratiques de rémunération, aux politiques de rémunération (Mottis et Ponssard, 2000; Chênevert et Tremblay, 2001), au lien entre la motivation et la rémunération (Igalens et Roussel, 1996; Roussel, 1998, Estay, 2000), au le lien entre la gouvernance et la rémunération (Magnan, St-Onge, André, 2006).

Qu'il s'agisse de pratiques de rémunération directe ou indirecte, elles varient selon un grand nombre de facteurs tels que le marché, le secteur d'activité économique, la situation géographique de l'entreprise, les syndicats, les politiques gouvernementales, la situation financière, etc. qui influencent de façon

individuelle ou collective dans le fonctionnement organisationnel. Par exemple, on retrouve des pratiques de rémunération comme celles-ci :

- La rémunération fondée sur les performances individuelles;
- La rémunération fondée sur les performances d'équipes;
- La rémunération fondée sur les commissions et bonus individuels;
- Le partage des bénéfices;
- La rémunération non monétaire (les privilèges, cadeaux et services);
- La sécurité et la stabilité d'emploi;
- Etc.

Les pratiques de rémunération répondant aux attentes tant organisationnelles qu'individuelles permettent d'améliorer la performance. Les études empiriques ayant étudié cet aspect appuient également cette affirmation (Huselid et Becker, 1997; Barrette et Simeus, 1997; Arcand et coll. 2004; Chênevert et Tremblay, 2001; Drolet, Lanoie et Shearer, 1999).

5.8.1.2 Les pratiques de gestion de carrière

La gestion de carrière, selon St-Onge, Audet, Haines et Petit (2004) « *consiste en un ensemble d'activités visant à planifier, à organiser, à mettre en œuvre et à contrôler les mouvements de main d'œuvre depuis l'entrée des personnes dans l'organisation jusqu'à leur départ, ce qui inclut la mobilité interne et les divers programmes de soutien sous-jacents à celle-ci.* »

Tout comme les pratiques reliées à la rémunération, la gestion de carrière est un thème grandement utilisé dans les organisations qui se veut à la fine pointe des développements en gestion de ressources humaines (Douanla, 2008). Nous croyons donc important d'inclure dans notre modèle une série de questions portant sur la gestion de carrière :

- Les programmes visant la promotion interne;
- Les plans de développement professionnel

- Les programmes de mobilité interne;
- Les programmes basés sur l'enrichissement de tâches;
- Les différentes organisations du travail (conciliation travail-famille, gestion du temps personnel, etc.)

5.8.1.3 Les pratiques touchant le rendement

L'évaluation du rendement est un processus formel par lequel l'organisation mesure la contribution de l'employé ou de l'équipe à l'atteinte des objectifs (Tremblay, 2008) et consiste à améliorer la contribution du travail du personnel (St-Onge et coll. 2004). On dira même que les pratiques touchant le rendement s'avèrent à la fois un enjeu stratégique, source d'avantage concurrentiel et sont définies comme étant l'activité-clé de la gestion des ressources humaines qui serviront d'intrant pour certaines décisions importantes. On la qualifie même comme étant le plus précieux outil en gestion des ressources humaines (Thomas et Bretz, 1994).

Encore une fois, il suffit de constater à même la littérature que ce thème fait l'objet de nombreuses recherches en gestion des ressources humaines où il a été établi que l'évaluation du rendement trouve une relation positive dans les activités de ressources humaines et de la performance (Voyer, 1998; Lacoursière et coll., 2004; Chrétien et coll. 2005, Guzzo, Jette et Katzell, 1985).

Le feedback formatif et l'établissement d'objectifs pouvant être individuel ou d'équipe font partie des pratiques choisies pour notre recherche

5.8.1.4 Les pratiques touchant la gestion de l'information

La quatrième catégorie de pratiques de notre modèle porte sur la gestion de l'information. Dans le cadre de notre recherche, la définition de la gestion de l'information porte sur les échanges d'information et la transmission de sens (Dessler, Starke et Cyr, 2004). Nul besoin d'expliquer longuement qu'une bonne gestion de l'information contribue de façon significative à la performance des équipes, à la cohésion, à la satisfaction et l'intégration des connaissances (Mesmer-Magnus et DuChurch, 2009). La gestion de l'information et la mise en place d'outils de communication interne efficaces sont des pratiques reliées à la gestion des ressources humaines qui permettent d'être un vecteur de la performance organisationnelle (Morishima, 1991; Vlachos, 2008; Mesner-Magnus et coll. 2009).

De façon globale, la gestion de l'information inclut les directives de travail, les échanges d'idées, les réseaux de communication permettant la coordination entre les acteurs de l'organisation, etc.

5.8.1.5 Les pratiques générales de gestion

Quant à la dernière catégorie, nous avons répertorié des pratiques exclues des catégories précédentes. Il s'agit des pratiques telles que :

- Le maintien d'un climat de travail de coopération;
- Une gestion du travail axée vers la gestion participative;
- Une gestion du travail axée vers le travail d'équipe;
- Des pratiques de gestion où l'employé possède un pouvoir discrétionnaire dans l'exercice de son travail;
- Des pratiques de gestion où l'employé possède une responsabilité individuelle;
- Etc.

En ajoutant cette dernière catégorie de pratiques, nous augmentons la variété de pratiques au sein des variables indépendantes de notre modèle.

5.8.2 La variable dépendante

La performance sociale représente notre variable dépendante. Elle nous indiquera le phénomène que nous cherchons à expliquer en mesurant certains critères à l'aide d'indicateurs. Comme nous avons pu le décrire au chapitre 4, cette performance représente la valeur ajoutée par la qualité de la main-d'œuvre dans le rapport avec le travail et l'organisation (Imbs et Houot, 2005) ou encore, les retombées sociales et psychologiques positives pour les salariés (Godard, 2004). Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé cinq critères reconnus dans la littérature pour mesurer la performance sociale. Il s'agit du comportement des employés, de la compétence des employés, de l'engagement affectif au travail, de la satisfaction et de l'état d'esprit des employés tel qu'illustré à la figure 5. 2.

Figure 5.2 Schéma de la performance sociale



5.8.2.1 L'engagement au travail

Le premier critère de notre modèle de la performance sociale figure parmi les domaines longuement étudiés dans les sciences de la gestion depuis les 40 dernières années (Foucher, Morin, Bentein et Trottier, 2004) et une importante proportion de recherches portent sur l'engagement organisationnel. Nous avons également vu que le modèle de Meyer et Allen (1990) s'était démarqué particulièrement grâce à leur modèle qui a permis de mesurer l'engagement affectif.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi d'utiliser une seule partie de son échelle, celle de la composante affective. Notre choix s'est arrêté à cette composante étant donné qu'elle a obtenu une plus grande corrélation que les autres composantes de Meyer et Allen.

Sur 18 items élaborés par Meyer et Allen, nous en avons retenu 7 pour notre questionnaire (réf. : questions n° 1 à 7, section 13)¹⁴.

5.8.2.2 La satisfaction au travail

Le deuxième critère utilisé dans notre modèle est la satisfaction au travail. Bien qu'il existe plusieurs instruments pour la mesurer, notre choix s'est arrêté sur l'index de satisfaction de Brayfield et Rother (1951) où il a fait ses preuves dans la mesure de la satisfaction des employés. Nous avons inclus à même le questionnaire 5 items (réf. : questions n° 1 à 5, section 14).

¹⁴ Toutes les questions constituant le questionnaire sont à l'annexe située à la fin du document.

5.8.2.3 L'état d'esprit des employés

Toute organisation possède une culture distinctive, propre à elle-même. L'état d'esprit des employés porte sur la compréhension et l'adhésion à la culture requise pour soutenir l'exécution de la stratégie (Huselid et coll. 2005). Selon les auteurs, ce critère est important parce qu'il aide à produire les comportements et les compétences requis. Si les employés ne comprennent pas dans quelle direction une entreprise souhaite se diriger, ni de quelle manière elle peut mesurer sa progression, ou que ses salariés peuvent espérer en retirer, l'exécution de la stratégie sera plus que modeste. La compréhension du « business model » et le rôle des salariés font partie intégrante de cette mesure (Réf. : questions 1 à 7, section 10, à l'annexe 1).

5.8.2.4 La compétence des employés

Atteindre la performance organisationnelle nécessite de la part des employés le maintien et/ou le développement de leurs compétences. Il suffit de constater les études confirmant depuis longtemps que la compétence agit comme levier de la performance organisationnelle (Akremil et Sâad, 2004). Ce dernier critère permet de connaître si les employés possèdent les connaissances, les talents, les capacités et les traits de caractère requis pour atteindre la performance. Huselid et coll. (2005) considèrent que la mesure de la compétence des employés est appropriée tant d'un point de vue de la performance que de l'atteinte de la stratégie organisationnelle.

Nous avons inclus à l'intérieur de notre questionnaire les questions s'y rattachant (réf. : questions 1 à 6, section 12).

5.8.2.5 Le comportement des employés

Pour Huselid et coll. (2005), l'état d'esprit et les compétences ne sont pas suffisants pour produire des résultats significatifs de la performance. À ces deux dimensions, ils proposent d'ajouter une autre dimension, celui du comportement des employés. Aux fins de notre recherche, nous proposons la définition d'Huselid et coll. (2005) précisant que le comportement est l'ensemble des réactions observables chez un individu se comportant en permanence d'une manière qui permettra de réaliser les objectifs stratégiques de l'entreprise.

De façon concrète, la mesure du comportement peut se faire grâce à des indicateurs tels que le degré d'adhésion aux valeurs de l'organisation, le degré selon lequel les salariés acceptent de faire un effort supplémentaire ou ponctuel quand un travail doit être terminé; le degré d'adhésion à la stratégie organisationnelle, pourcentage d'employés satisfaits de leur emploi, etc.

Les questions se référant au comportement des salariés sont insérées dans le questionnaire à la section 11, questions 1 à 6.¹⁵

¹⁵ Ces questions se retrouvent dans le questionnaire l'annexe située à la fin du document.

5.8.3 La variable modératrice

Finalement, la culture nationale représente la variable modératrice de notre modèle. Considérée comme étant une variable dont le niveau est susceptible d'influencer la relation anticipée entre les différentes pratiques RH et la performance sociale (D' Ambroise, 1996), elle est composée des 4 dimensions culturelles découlant de la théorie de Hofstede (1994) : la distance hiérarchique, l'individualisme/le collectivisme, la masculinité /la féminité et le contrôle de l'incertitude. Cette variable est mesurée en attribuant à chacune des dimensions un indice pour chaque pays. Ces éléments complètent le cadre opérationnel de notre démarche. Nous pouvons donc présenter les hypothèses de recherche.

5.9 Les hypothèses de recherche

Puisque nous souhaitons répondre à notre principale question de recherche, à savoir « *La variable culturelle peut-elle être un élément déterminant dans la gestion stratégique des ressources humaines pour les entreprises multinationales?* » Nous avons élaboré nos hypothèses de recherche. Rappelant que notre variable culturelle représente les quatre dimensions culturelles d'Hofstede, nos hypothèses de recherche, au nombre de quatre, relèvent de chaque dimension culturelle. Ainsi, nous souhaitons affirmer ou infirmer les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : le contrôle de l'incertitude

La perception des employés à l'égard des pratiques RH applicables dans un contexte où le contrôle de l'incertitude est élevé aura un effet positif et significatif sur la performance des employés travaillant dans un pays caractérisé par un niveau de contrôle de l'incertitude élevé.

Hypothèse 2 : La féminité

La perception des employés à l'égard des pratiques RH applicables dans un contexte où la féminité est élevée aura un effet positif et significatif sur la performance des employés travaillant dans un pays caractérisé par un degré élevé de la féminité.

Hypothèse 3 : Le collectivisme

La perception des employés à l'égard des pratiques RH applicables dans un contexte de collectivisme élevé aura un effet positif et significatif sur la performance des employés travaillant dans un pays caractérisé par un niveau élevé du collectivisme.

Hypothèses 4 : La distance hiérarchique

La perception des employés à l'égard des pratiques RH applicables dans un contexte de distance hiérarchique élevée aura un effet positif et significatif sur la performance des employés travaillant dans un pays caractérisé par une distance hiérarchique élevée.

Partie III
Méthodologie de recherche et
analyse des résultats

Chapitre 6

Méthodologie de recherche

Chapitre 6 – Méthodologie de recherche

6.1 Introduction

Pour atteindre nos objectifs de recherche, nous avons fait appel à trois types de littérature : une littérature sur la gestion stratégique des ressources humaines, une sur la performance sociale et une dernière sur la culture nationale.

La recension des écrits pour la gestion stratégique des ressources humaines met en évidence un important élément théorique basé sur les ressources qui sert d'assise à l'approche de contingence, une approche que nous privilégions dans notre démarche. Parallèlement, la littérature a mis en lumière que la performance en gestion stratégique des ressources humaines, quoique peu développée, peut être une mesure intéressante pour tester le lien entre la performance sociale et les pratiques de ressources humaines. Il s'agit là d'un apport original, voire peu ou non exploré jusqu'à maintenant. Et finalement, les différents apports théoriques et empiriques de la culture nationale nous enseignent de l'importance du contexte culturel au sein des organisations œuvrant sur la scène internationale.

Ce premier exercice étant complété, nous sommes maintenant à présenter notre méthodologie de recherche retenue pour cette étude. Ainsi, la confrontation de ces trois types de littérature nous permet d'aboutir à la construction d'un modèle théorique et à la formulation d'hypothèses de recherche.

Le chapitre 6 est constitué de trois parties. Dans un premier temps, nous présenterons le cadre conceptuel où toutes les variables se rattachant à notre modèle de recherche seront décrites. Le modèle que nous avons privilégié pour valider l'effet des pratiques de ressources humaines en contexte culturel s'inspire des modèles déjà utilisés dans les recherches précédentes (Arcand, 2006; Schuler

et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996 et Arcand, Arcand, Fabi et Bayad, 2004).

Toutefois, aucun de ces modèles n'a mesuré uniquement la performance sociale dans un contexte culturel. À notre connaissance, aucun n'a été effectué sur l'étude du lien entre les pratiques de ressources humaines et la performance sociale dans un contexte culturel n'a fait l'objet d'aucunes recherches jusqu'à maintenant. Mise à part la recherche doctorale d'Arcand (2006) où ce dernier a mesuré plusieurs dimensions de la performance organisationnelle, incluant la performance sociale. D'ailleurs, sa méthodologie de recherche diffère de la nôtre sur plusieurs aspects tels que nous l'avons souligné au chapitre 2. Notre investigation empirique nous permettra de mettre à l'œuvre un modèle original et innovateur.

Du fait que nous nous intéressons à la performance sociale d'une organisation, cette approche est tout à fait appropriée et est en lien avec les différentes théories touchant l'approche de contingence (Schuler et Jackson, 1987, 1988; Lawrence et Lorsch, 1986; Miles et Snow, 1978).

Suivra de la deuxième partie où nous présenterons la démarche méthodologique. Dans ce volet, nous présenterons l'instrument de mesure, l'échantillon, la collecte de données et pour compléter cette partie, nous présenterons les particularités culturelles de notre échantillon.

Enfin, la troisième partie exposera le traitement statistique nécessaire à la réalisation de l'étude. Dans ce volet, nous verrons les différents outils de statistiques utilisés pour affirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche.

6.2 Présentation du questionnaire

L'outil élaboré pour répondre à notre questionnement et valider notre modèle est un sondage regroupant l'ensemble des variables mentionnées. Comportant 76 questions, il est bâti en trois sections distinctes dont la première porte sur les données sociodémographiques des répondants à raison de neuf questions :

- Le genre;
- L'âge des répondants;
- Le niveau de scolarité;
- Le nombre d'années au sein de la compagnie;
- L'identification du département auquel l'employé travaille;
- La catégorie d'emploi;
- Le pays où l'employé travaille;
- La nationalité actuelle de l'employé;
- Et sa nationalité à la naissance.

La deuxième série de questions porte sur la mesure de la performance sociale. On y retrouve 31 questions réparties comme suit :

- Sept questions pour mesurer l'état d'esprit et la culture des employés;
- Six questions pour mesurer le comportement des employés;
- Six questions pour mesurer les compétences des employés;
- Sept questions pour mesurer l'engagement affectif au travail des employés;
- Cinq questions pour mesurer la satisfaction des employés.

Dans la dernière série de questions, nous avons inclus 36 questions portant sur les pratiques de ressources humaines regroupées touchant différents volets de l'organisation du travail telles que :

- Les pratiques de rémunération;
- Les pratiques portant sur la gestion de carrière;
- Les pratiques portant sur l'évaluation du rendement;

- Les pratiques sur la gestion de l'information;
- Les pratiques générales de gestion.

Chacune d'entre elles fait référence à une pratique identifiée par Hofstede (1994, 2005) selon les différentes dimensions culturelles. Le tableau 6.1 identifie l'ensemble de ces 36 questions en lien avec le type de pratique et la dimension s'y référant. Pour faciliter la compréhension de notre démarche, nous les avons classés par catégorie de pratiques RH.

Tableau 6.1 Questions portant sur les pratiques RH

Pratiques RH en référence à Hofstede (1994)	Dimension culturelle	Catégorie de pratiques RH
Mon travail est basé sur des objectifs clairs et précis.	Contrôle de l'incertitude	Évaluation du rendement
Les buts et objectifs de mon travail sont clairement définis.	Contrôle de l'incertitude	Évaluation du rendement
Je connais exactement ce qu'on attend de moi	Contrôle de l'incertitude	Évaluation du rendement
Mon travail est plutôt basé sur des objectifs individuels que des objectifs d'équipe.	Individualisme/collectivisme	Évaluation du rendement
Je reçois de la rétrospection portant sur ma performance.	Distance hiérarchique	Évaluation du rendement
J'ai de la latitude dans mon travail.	Distance hiérarchique	Évaluation du rendement
Mon travail est fait sous étroite surveillance.	Distance hiérarchique	Évaluation du rendement
Mon supérieur me donne des choix et des options.	Distance hiérarchique	Évaluation du rendement/gestion de carrière
Mon travail me donne l'opportunité d'innover et d'utiliser de nouvelles idées.	Contrôle de l'incertitude	Gestion de carrière
Mon travail me donne la possibilité de prendre des initiatives pour la recherche de solution.	Contrôle de l'incertitude	Gestion de carrière

Pratiques RH en référence à Hofstede (1994)	Dimension culturelle	Catégorie de pratiques RH
La société offre la possibilité d'obtenir des promotions.	Féminité/masculinité	Gestion de carrière
Cette société me donne la possibilité d'équilibrer mon travail avec ma vie personnelle/familiale.	Féminité/masculinité	Gestion de carrière
Je peux organiser mon horaire de travail en fonction de mes besoins.	Féminité/masculinité	Gestion de carrière
Je peux organiser mon horaire de travail en fonction des besoins de ma famille.	Féminité/masculinité	Gestion de carrière
Mon travail me permet d'atteindre mes objectifs professionnels.	Individualisme/collectivisme	Gestion de carrière
J'ai la possibilité d'obtenir de la formation pour améliorer mon travail.	Individualisme/collectivisme	Gestion de carrière
Dans cette société, il y a un grand nombre de niveaux hiérarchiques.	Distance hiérarchique	Gestion de carrière

Mon supérieur immédiat me donne des directives claires et précises aux tâches que je dois accomplir.	Contrôle de l'incertitude	Gestion de l'information
Mon supérieur discute fréquemment avec moi avant de prendre une décision.	Distance hiérarchique	Gestion de l'information
Il est facile de communiquer avec mon supérieur.	Distance hiérarchique	Gestion de l'information
La communication interne permet d'obtenir des informations sans ambiguïtés.	Contrôle de l'incertitude	Gestion de l'information
La société offre un environnement de travail où la coopération entre collègues existe.	Féminité/masculinité	Gestion de l'information

Pratiques RH en référence à Hofstede (1994)	Dimension culturelle	Catégorie de pratiques RH
La coopération entre collègues est fortement encouragée par la société.	Féminité/masculinité	Gestion de l'information
Je peux avoir une discussion franche et ouverte avec mon supérieur.	Distance hiérarchique	Gestion de l'information/évaluation du rendement
Cette société est en mesure de me donner un emploi stable.	Contrôle de l'incertitude	Pratique de rémunération
La société offre la sécurité d'emploi à ses employés.	Féminité/masculinité	Pratique de rémunération
La société offre un bon environnement de travail (cordial, amical) pour ses employés.	Féminité/masculinité	Pratique générale
Mon salaire est basé sur une performance individuelle.	Individualisme/collectivisme	Pratique de rémunération
Mon salaire est basé sur une performance d'équipe.	Individualisme/collectivisme	Pratique de rémunération
Mon travail est basé sur des règles rigides et formelles.	Contrôle de l'incertitude	Pratique générale
Les emplois de cette société sont basés sur le principe d'aide et d'intérêt commun.	Féminité/masculinité	Pratique générale
La gestion participative est une priorité pour moi.	Individualisme/collectivisme	Pratique générale
Les décisions sont prises en équipe.	Individualisme/collectivisme	Pratique générale
Mon travail me permet de trouver des solutions avec les membres de mon équipe.	Individualisme/collectivisme	Pratique générale
Le travail est planifié en équipe.	Individualisme/collectivisme	Pratique générale
Il est préférable de ne pas être trop familier avec mon supérieur.	Distance hiérarchique	Pratique générale

6.3 Les pratiques RH applicables à chaque dimension et hypothèse de recherche

Telles que mentionnées dans les pages précédentes, les questions portant sur les pratiques RH ont été choisies en tenant compte des dimensions culturelles établies par Hofstede (1994, 2005). Afin de faciliter la compréhension de notre démarche, nous les avons repris et les avons regroupées par dimension culturelle.

À la section 15 du questionnaire (réf. Annexe), on retrouve les pratiques RH qui devraient créer un impact positif ou négatif dans un contexte culturel concernant le contrôle de l'incertitude. Dans la section 16 du questionnaire (réf. Annexe), les pratiques RH présentées devraient avoir un impact positif ou négatif dans un contexte culturel féminin ou masculin. Dans la section 17 (réf. Annexe), les questions sont applicables à un effet positif ou négatif dans un contexte culturel en lien avec le collectivisme et l'individualisme. Et finalement, dans la section 18 du questionnaire (réf. Annexe), les questions sont en lien avec la distance hiérarchique.

Considérant que ce questionnaire fut répondu par les employés, nous considérons que les réponses obtenues sont à caractère subjectif de la part des employés. Il s'agit donc de réponses basées sur la perception des employés. Les hypothèses tiennent compte de cet important aspect.

Pour une meilleure compréhension de notre démarche, les tableaux suivants présentent les quatre séries de questions. À la fin de chaque série, nous présentons nos hypothèses de recherche.

6.3.1 Le contrôle de l'incertitude

Les neuf premières questions de cette section font référence à des pratiques RH en contexte de contrôle de l'incertitude. Selon l'auteur, « *le degré de contrôle*

d'incertitude d'un pays mesure le degré d'inquiétude de ses habitants à l'égard de situations inconnues ou incertaines. Ce sentiment s'exprime entre autres, par le stress et le besoin de prévisibilité : un besoin de règles écrites ou non ». Si l'on transpose cette affirmation dans les pratiques RH, on retrouvera des pratiques marquées par des règles de procédures formelles, des communications écrites claires et précises, des directives verbales claires et une stabilité d'emploi. Dans le cas contraire, une entreprise située dans un pays ayant un degré moindre du contrôle de l'incertitude planterait des pratiques marquées par des règles informelles, des communications vagues et imprécises et peu de directives. Dans un tel pays, l'autonomie et la latitude prennent beaucoup de place au sein des organisations. Les questions touchant cette dimension sont les suivantes :

Tableau 6.2 Pratiques RH en lien avec la dimension culturelle « contrôle de l'incertitude »

Pratiques RH en référence à Hofstede (1994)	Dimension culturelle
Mon travail est basé sur des objectifs clairs et précis.	Contrôle de l'incertitude élevé
Les buts et objectifs de mon travail sont clairement définis.	Contrôle de l'incertitude élevé
Je connais exactement ce qu'on attend de moi.	Contrôle de l'incertitude élevé
Mon travail me donne l'opportunité d'innover et d'utiliser de nouvelles idées.	Contrôle de l'incertitude bas
Mon travail me donne la possibilité de prendre des initiatives pour la recherche de solution.	Contrôle de l'incertitude bas
Mon supérieur immédiat me donne des directives claires et précises aux tâches que je dois accomplir.	Contrôle de l'incertitude élevé
Cette société est en mesure de me donner un emploi stable.	Contrôle de l'incertitude élevé
Mon travail est basé sur des règles rigides et formelles.	Contrôle de l'incertitude élevé
La communication interne permet d'obtenir des informations sans ambiguïtés.	Contrôle de l'incertitude élevé

Rappelons l'hypothèse 1 en regard au contrôle de l'incertitude :

Hypothèse 1 :

La perception des employés à l'égard des pratiques RH applicables dans un contexte où le contrôle de l'incertitude est élevé aura un effet positif et significatif sur la performance des employés travaillant dans un pays caractérisé par un niveau de contrôle de l'incertitude élevé.

6.3.2 Féminité/masculinité

Hofstede explique que les valeurs dominantes dans une société à prédominance « masculine » mettent en avant le tempérament fonceur, le goût pour l'argent et la réussite matérielle plutôt que la préoccupation des autres ou de la qualité de la vie qui sont plutôt associés à une société à prédominance « féminine ». Les questions suivantes font référence à la dimension féminité à l'exception d'une seule applicable à celle de la masculinité.

Tableau 6.3 Pratiques RH en lien avec la dimension « féminité »

Pratiques RH en référence à Hofstede (1994)	Dimension culturelle
Les emplois de cette société sont basés sur le principe d'aide et d'intérêt commun.	Féminité
La société offre la possibilité d'obtenir des promotions.	Masculinité
Cette société me donne la possibilité d'équilibrer mon travail avec ma vie personnelle/familiale.	Féminité
Je peux organiser mon horaire de travail en fonction de mes besoins.	Féminité
Je peux organiser mon horaire de travail en fonction des besoins de ma famille.	Féminité
La société offre un environnement de travail où la coopération entre collègues existe.	Féminité
La coopération entre collègues est fortement encouragée par la société.	Féminité
La société offre la sécurité d'emploi à ses employés.	Féminité
La société offre un bon environnement de travail (cordial, amical) pour ses employés.	Féminité

Telle que mentionnée au chapitre précédent, l'hypothèse suivante porte sur la féminité et se présente comme suit :

Hypothèse 2 :

La perception des employés à l'égard des pratiques RH applicables dans un contexte de féminité élevée aura un effet positif et significatif sur la performance des employés travaillant dans un pays caractérisé par un degré élevé de la féminité.

6.3.3 L'individualisme et le collectivisme« La dimension de l'individualisme se caractérise par des sociétés dans lesquelles les liens entre les personnes sont lâches; chacun doit se prendre en charge, ainsi que ses parents les plus proches. À l'opposé, les sociétés collectivistes se caractérisent comme étant des sociétés dans lesquelles les personnes sont intégrées, dès leur naissance, dans des groupes forts et soudés qui continuent de les protéger tout au long de leur vie, en échange d'une loyauté indéfectible.» (Hofstede, p. 76).

Dans une culture individualiste, l'employé agira dans son propre intérêt et le travail sera organisé à ce que cet intérêt et celui de l'employeur coïncident. Il agira comme une personne individuelle avec ses propres besoins. Dans une culture collectiviste, l'employé agira selon les intérêts de son groupe, qui ne coïncident pas toujours avec son intérêt personnel¹⁶. Les questions que nous avons choisies entrent à l'intérieur de ces contextes.

¹⁶ Hofstede, 1994 page 91

Tableau 6.4 Pratiques en lien avec la dimension culturelle « individualisme/collectivisme »

Pratiques RH en référence à Hofstede (1994)	Dimension culturelle
Mon travail est plutôt basé sur des objectifs individuels que des objectifs d'équipe.	Individualisme
Mon travail me permet d'atteindre mes objectifs professionnels.	Individualisme
J'ai la possibilité d'obtenir de la formation pour améliorer mon travail.	Individualisme
Mon salaire est basé sur une performance individuelle.	Individualisme
Mon salaire est basé sur une performance d'équipe.	Collectivisme
La gestion participative est une priorité pour moi.	Collectivisme
Les décisions sont prises en équipe.	Collectivisme
Mon travail me permet de trouver des solutions avec les membres de mon équipe.	Collectivisme
Le travail est planifié en équipe.	Collectivisme

Pour la dimension collectivisme, nous émettons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 :

La perception des employés à l'égard des pratiques RH applicables dans un contexte de collectivisme élevé aura un effet positif et significatif sur la performance des employés travaillant dans un pays caractérisé par un niveau élevé du collectivisme.

6.3.4 La distance hiérarchique

La dimension portant sur la distance hiérarchique se définit comme « *la mesure du degré d'acceptation par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d'un pays d'une répartition inégale du pouvoir* ». (Hofstede, p. 47). Du point de vue organisationnel, les pays ayant un indice de distance hiérarchique élevée, les pratiques de gestion se distingueront par des pratiques

basées sur l'autorité, le contrôle, l'encadrement, etc. Les questions utilisées sont les suivantes :

Tableau 6.5 Pratiques RH en lien avec la dimension « distance hiérarchique »

Pratiques RH en référence à Hofstede (1994)	Dimension culturelle
Je reçois de la rétropection portant sur ma performance.	Faible distance hiérarchique
J'ai de la latitude dans mon travail.	Faible distance hiérarchique
Mon travail est fait sous étroite surveillance.	Forte distance hiérarchique
Mon supérieur me donne des choix et des options.	Faible distance hiérarchique
Dans cette société, il y a un grand nombre de niveaux hiérarchiques.	Forte distance hiérarchique
Mon supérieur discute fréquemment avec moi avant de prendre une décision.	Faible distance hiérarchique
Il est facile de communiquer avec mon supérieur.	Faible distance hiérarchique
Je peux avoir une discussion franche et ouverte avec mon supérieur.	Faible distance hiérarchique
Il est préférable de ne pas être trop familier avec mon supérieur.	Forte distance hiérarchique

Hypothèse 4 :

La perception des employés à l'égard des pratiques RH applicables dans un contexte de distance hiérarchique élevée aura un effet positif et significatif sur la performance des employés travaillant dans un pays caractérisé par une distance hiérarchique élevée.

6.4 Mesure de l'échelle

Pour mesurer nos variables, nous avons utilisé une échelle d'intervalles de type Likert où les niveaux de l'échelle sont séparés à cinq intervalles égaux :

1 signifie « Tout à fait en désaccord » 2 signifie « En désaccord » 3 signifie

« Ni d'accord ni en désaccord »⁴ signifie « D'accord »⁵ signifie « Tout à fait d'accord »

Ce type d'échelle comporte plusieurs avantages. Premièrement, il a l'avantage de combler les limites statistiques que peuvent avoir les autres types d'échelles telles que l'échelle ordinale ou nominale (D'Ambroise, 1996; Haccon et Cousineau, 2007). Car en plus de pouvoir catégoriser et ordonner les caractéristiques des sujets d'étude, l'échelle d'intervalle permet d'effectuer des analyses statistiques relativement sophistiquées. Deuxièmement, en raison de ses caractéristiques, il transmet plus d'informations que les autres types d'échelles.

6.5 Démarche méthodologique

La démarche méthodologique privilégiée permettra de trouver réponse à notre questionnement soulevé dans notre problématique de recherche, et, ainsi infirmer ou confirmer nos hypothèses de recherche. Pour y arriver, Gauthier (1993) propose une logique de démonstration ou de preuve qui permettra de monter un dossier favorable à nos hypothèses basées sur plusieurs étapes différentes. Pour reprendre ses termes, il s'agira du type d'investigation, du mode d'échantillonnage, de l'instrument de collectes de données et des mesures appropriées selon le schéma reproduit à la figure 6.3

6.5.1 Le type d'investigation

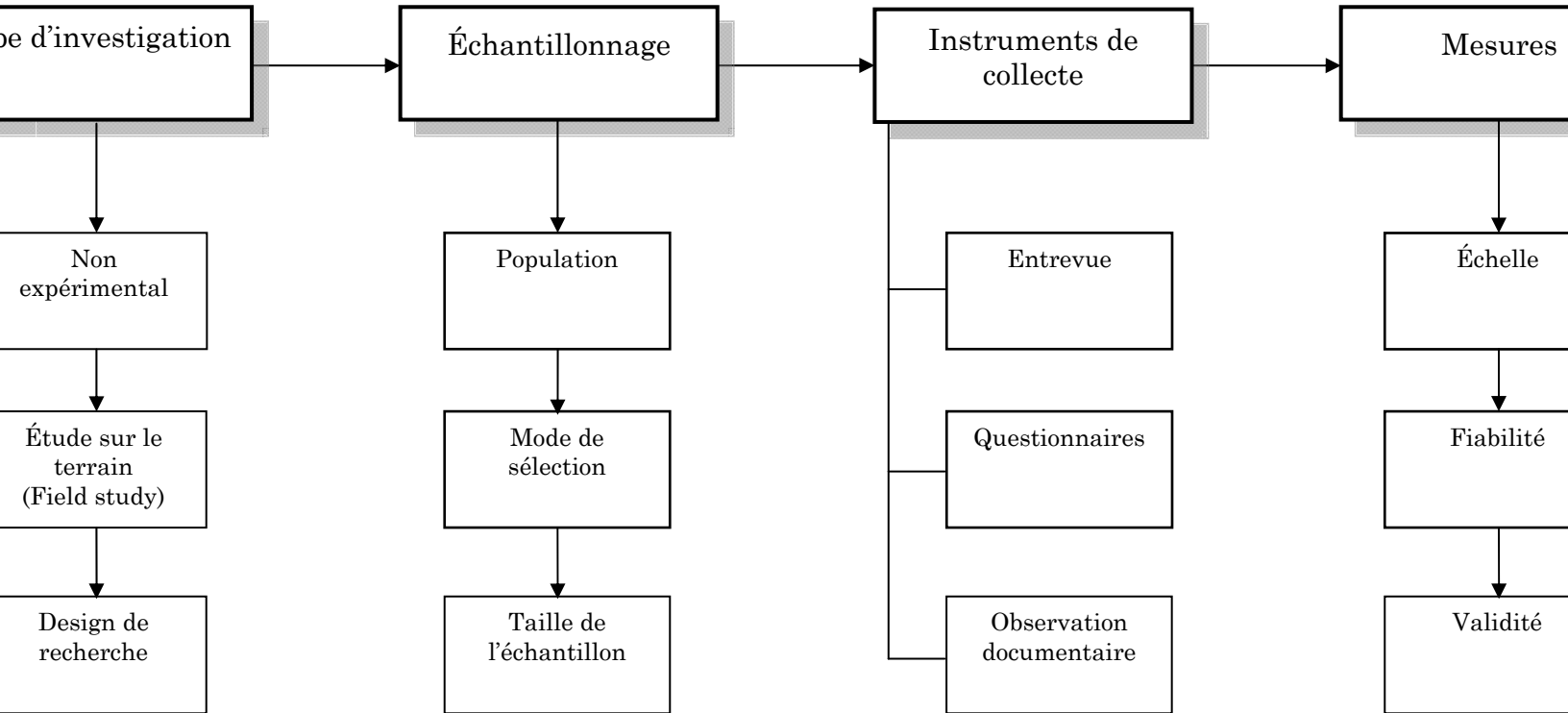
Le type d'investigation préconisé est celui d'une étude sur le terrain (field study) où nous avons mesuré la performance sociale des employés à partir d'un sondage. Ce type d'investigation se veut non-expérimental (D'Ambroise, 1996) car il est impossible de contrôler ou de manipuler les variables. Nous nous sommes contentés de les observer sans pouvoir intervenir dans le déroulement des événements.

Bien que ce type d'investigation soit connu en recherche et est grandement utilisé dans le domaine de la recherche en gestion, nous sommes conscients qu'il contient certaines limites méthodologiques, entre autres, le manque de contrôle des

variables et le risque de facteurs qui pourraient influencer les résultats (D'Ambroise, 1996).

Malgré cela, nous le préconisons, car nous ne pouvons isoler une relation causale, mais plutôt plusieurs facteurs interreliés influençant la variable dépendante sans qu'un seul de ces facteurs puisse être la cause directe et unique des variables de la variable dépendante, soit la performance sociale.

Démarche méthodologique adaptée par D' Ambroise (1996)



6.5.2 L'échantillonnage

Le terrain d'expérimentation préconisé pour cette recherche nous a permis d'obtenir un échantillonnage répondant à notre modèle. Le choix du terrain d'expérimentation représente, à notre avis, un des éléments clés de cette recherche. Pour sélectionner une entreprise, nous avons établi au préalable, des critères de qualification. Ces critères sont :

- L'entreprise doit avoir un caractère international;
- Elle doit être établie dans plus de deux pays;
- Le nombre d'employés par pays doit être suffisant afin de recueillir de données;
- Les pays doivent avoir fait l'objet de l'étude d'Hofstede.

Un des défis de cette recherche fut de trouver une entreprise désireuse de participer à notre étude. Après avoir négocié avec plus d'une cinquantaine d'entreprises internationales à participer à cette recherche, une entreprise québécoise a accepté. Cependant, cette acceptation s'est faite sous deux conditions que nous avons dû respecter. Le non-dévoilement de l'entreprise fut la première condition imposée. Cette exigence découle du fait qu'elle œuvre dans l'industrie des technologies de l'information (TI), et que cette industrie connaît une forte compétitivité tant dans le domaine des ressources humaines que dans le domaine technologique. Cette importante compétition entre firmes d'informatique oblige ces dernières à ne divulguer que le minimum d'information de nature stratégique et opérationnelle.

Pour ce qui est de la deuxième condition, les dirigeants de cette compagnie ont limité nos interventions dans certains pays et/ou régions. Les groupes nouvellement acquis ont été exclus de l'étude (régions provenant de l'Ouest canadien et États-Unis) compte tenu de l'instabilité organisationnelle engendrée par les processus d'acquisition d'entreprises.

Cette contrainte a été soulevée par la quasi-totalité des entreprises invitées à notre recherche. Étant donné que des activités d'acquisition semblent être une pratique commune, les entreprises ne souhaitent pas participer à des sondages externes.

6.5.3 Description de l'entreprise

L'entreprise internationale participante possède une approche en gestion des ressources humaines forte intéressante. Soucieuse de performer sur la scène internationale, la compagnie tente de se démarquer en misant sur ses ressources humaines créant ainsi un avantage concurrentiel.

Ladite compagnie spécialisée en technologie de l'information (TI) a connu ses débuts au Québec dans les années 90. Cette compagnie est entièrement dédiée à l'intégration des systèmes et des services-conseils, à la gestion des applications, à la gestion des technologies, la gestion des processus de gestion et d'affaires la conception et à l'intégration de solutions de gestion telles que les services en ligne, à la cartographie, à la gestion documentaire, aux des solutions d'affaires mobiles et tout autre logiciel permettant aux entreprises publiques et privées d'améliorer le service à la clientèle et la gestion globale.

En 2007, l'entreprise compte 500 employés répartis aux États-Unis (50 employés), au Canada (300 employés) et en Angleterre (150 employés) qui sont également répartis dans différents bureaux. Des employés travaillent dans 7 divisions :

- Service-conseil (consultant, analyste, gestionnaire de projets, support opérationnel, agent de soutien, techniciens) ;
- Administration /gestion (secrétariat, comptabilité, administration générale, gestionnaire, ressources humaines) ;
- Technologie de l'information (programmation, développeur de logiciels, ingénieurs de système) ;
- Poste de cadre ou de direction (gestionnaire, directeur) ;

- Service à la clientèle (agent de formation, soutien téléphonique, conseillers) ;
- Vente et développement des affaires (représentant, marketing) ;
- Autres (étudiant, stagiaire, entretien immeuble, soutien à l'entreprise).

À l'intérieur de ces divisions, on retrouve 4 classes d'emploi :

- Gestionnaires ;
- Techniciens;
- Professionnels;
- Personnel de soutien;

La compagnie décide en 2000 d'ouvrir un bureau en Angleterre et en 2006, la compagnie fit l'acquisition d'un bureau aux États-Unis. Pour les années à venir, elle prévoit se développer davantage en s'implantant dans l'Ouest canadien et en Europe. D'ailleurs, certaines démarches d'acquisition sont en cours.

6.5.3.1 Culture et valeurs de l'entreprise

Construite autour d'un certain nombre de fondamentaux qui sont devenus un cadre de référence pour chaque employé, appelé « Collaborateur », la compagnie appuie sa philosophie d'entreprise sur les prémisses suivantes :

- Offrir des produits et des services de haute qualité et garantir la satisfaction du client;
- Maintenir une approche-client;
- Privilégier des relations d'affaires durables et solides fondées sur la collaboration et la confiance. Un partenariat avec les différents intervenants d'un projet, soit le client, l'employé, le partenaire ou le fournisseur, lui permet de profiter de l'expérience et des connaissances de chacun de façon à proposer la meilleure solution technologique;

- L'application de règles strictes d'affaires et d'éthique professionnelle lors du choix des solutions afin de demeurer intègre à ses valeurs;
- Privilégier l'autonomie et l'esprit d'initiative de ses employés. Encourager ces derniers à se dépasser et à innover;
- Reconnaître que les employés sont les moteurs de la réussite.

6.5.3.2 L'importance du capital humain

À la lecture de ces prémisses, la compagnie déploie les efforts afin de se doter d'avantages concurrentiels, c'est-à-dire de développer son capital humain. Pour atteindre cet important objectif, la compagnie s'est engagée à créer des conditions de développement optimales de son capital humain par le développement des compétences et du savoir-faire des employés. Elle considère que le développement du personnel passe par un processus continu de maintien et d'évolution des compétences et doit permettre à l'ensemble des travailleurs d'atteindre ses objectifs.

6.6 Les données de l'échantillonnage

Un échantillon de 450 employés répartis dans 9 bureaux a été utilisé aux fins de cette recherche. Des deux pays échantillonnés, l'ensemble de ces bureaux a accepté de participer à l'enquête. Un questionnaire a été transmis à l'ensemble de ces employés les invitant à participer sur une base volontaire. Sur ce total, 278 ont accepté de participer ce qui représente un taux de participation de 61,8 %. Cet échantillon est hautement représentatif et est approprié selon D' Ambroise (1996). Le tableau 6.6 démontre les données de l'échantillon de l'étude. Puisque l'ensemble des employés œuvrant dans les deux pays échantillonnés a pu participer à cette recherche, cet échantillon est considéré comme étant probabiliste (D'Ambroise, 1996; Royer et Zarlowski, 2003).

Tableau 6.6 Données de l'échantillon

Pays	Nombre de bureaux participants	Nombre total d'employés par pays	Nombre moyen d'employés par bureau	Écart-type	Nombre d'employés ayant participé	Taux de participation
Québec	5/5	300	75	17.3	155	51.67 %
Angleterre	4/4	150	30	9.3	123	82 %
Total	9/9	450			278	$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$ 61.8 %

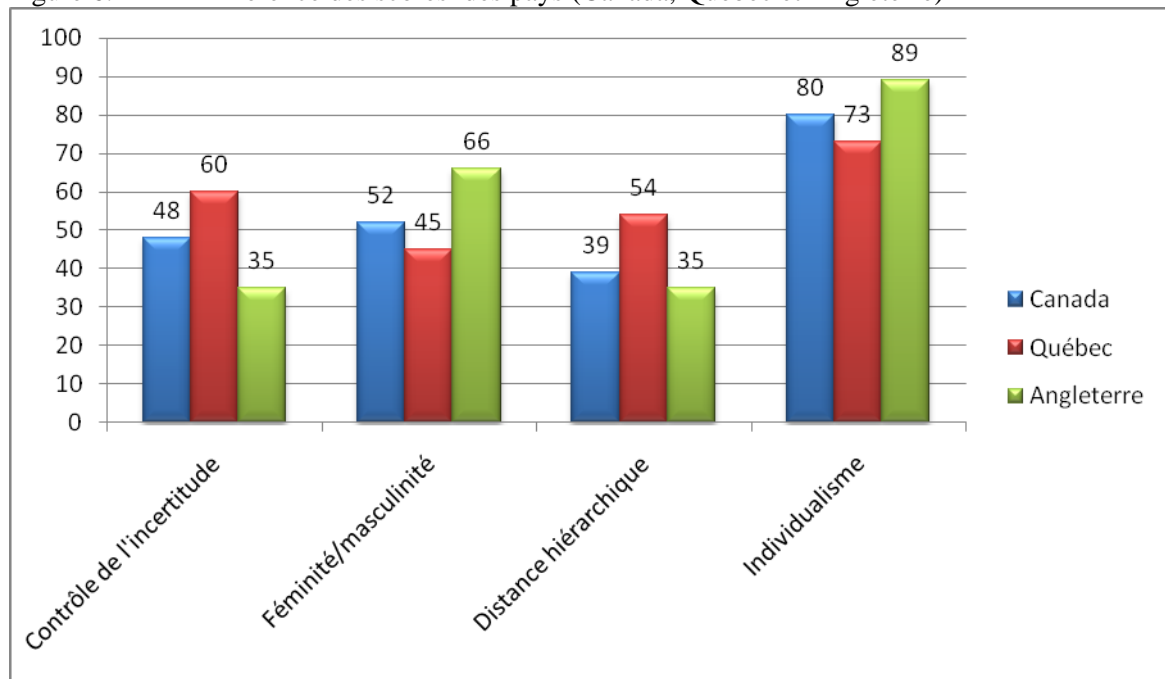
6.7 Particularité des échantillons

Telles que mentionnées au chapitre précédent, les recherches effectuées par Hofstede à la fin des années 80 englobaient des données pour un certain nombre de pays et/ou régions. Or, récemment Hofstede et Hofstede (2005) ont ajouté dans leur recherche des données culturelles du Québec, ce qui permet de comparer cette région à d'autres pays. Fait intéressant, on constate que les dimensions culturelles du Québec varient par rapport à celles de la Grande-Bretagne au niveau du contrôle de l'incertitude, de la féminité, de l'individualisme et de la distance hiérarchique.

Tableau 6.7 Tableau comparatif Québec/Canada/ Angleterre selon Hofstede (2005)

Dimensions culturelles selon Hofstede	Définition	Canada Indice sur 100	Rang sur 74	Angleterre Indice sur 100	Rang sur 74	Québec Indice sur 100	Rang sur 74
Contrôle de l'incertitude	Plus l'indice s'approche de 100, plus le pays possède un degré du contrôle de l'incertitude élevé	48	60/74	35	66/74	60	45/74
Féminité	Plus l'indice s'approche de 0, plus le pays est considéré comme ayant une tendance de féminité	52	33/74	66	11/74	45	43/74
Distance hiérarchique	Plus l'indice se rapproche de 100, plus le pays possède une forte distance hiérarchique	39	60/74	35	63/74	54	49/74
Individualisme	Plus l'indice se rapproche de 100, plus le pays est considéré comme étant individualiste	80	4/74	89	3/74	73	11/74

Figure 6.4 Différence des scores des pays (Canada, Québec et Angleterre)



6.8 Collecte de données

La façon de recueillir l'information s'est faite par le biais d'un questionnaire en ligne rédigé en français et traduit en anglais. Le recours d'un tel outil permet d'obtenir une grande quantité d'informations (D' Ambroise, 1996). Grâce au logiciel PHP Surveyor (une application Web de sondage en ligne), nous avons construit un questionnaire où les employés ont pu répondre rapidement en toute confidentialité. Cette méthode préconisée permet aux répondants de garder leur anonymat diminuant ainsi les erreurs biaisées. Grâce aux technologies de communication, le questionnaire en ligne est un outil précieux permettant de recueillir des données et de les traiter rapidement grâce au logiciel utilisé. Pour obtenir une plus grande participation, nous avons transmis une lettre de rappel à tous les employés.

Finalement, un serveur indépendant a été utilisé pour recueillir les données et assurer une non-accessibilité aux dirigeants de l'entreprise.

6.9 Le pré-test

Une fois le questionnaire terminé, il s'avère indispensable de vérifier empiriquement la qualité de notre instrument de mesure. C'est la raison pour laquelle nous avons soumis notre questionnaire à un pré-test auprès de quatre employés travaillant dans le service des ressources humaines de l'entreprise. Selon Gauthier (2002), il est primordial que les personnes qui participent au pré-test doivent faire partie de la même population à l'étude, mais ne doivent pas faire partie de l'échantillon d'une recherche.

Nous nous sommes assurés également que le déroulement du pré-test soit effectué dans les mêmes conditions d'administration que celles qui ont été choisies pour l'administration proprement dite. Le pré-test a permis de vérifier si ces personnes avaient bien compris le sens de nos questions et à commenter l'instrument de mesure.

Le questionnaire ayant été bien compris par ces personnes, nous avons procédé à l'administration du questionnaire en ligne à l'ensemble du groupe.

6.10 L'entrevue en personne

Outre le questionnaire administré à l'ensemble des employés visés, nous avons recueilli certaines informations de vive voix par le biais d'une entrevue semi-structurée. Bien que cette démarche soit de nature plutôt exploratoire, ce type d'entrevue a permis de recueillir certaines données permettant de mieux comprendre les enjeux organisationnels de l'entreprise. Cette rencontre a eu lieu avec un des vice-présidents de l'entreprise où ce dernier a pu nous fournir plusieurs informations pertinentes à la compréhension de l'organisation. D'Ambroise (1996) souligne que ce type d'entrevue fournit une richesse de l'information ce qui permet de dévoiler au chercheur des éléments d'information pouvant être à tort minimisés l'importance ou la pertinence.

De plus, l'entrevue en personne permet de valider et de préciser de l'information

pour mieux comprendre le contexte étudié. Cette entrevue a eu lieu quelques semaines précédant l'administration du questionnaire aux employés. Bien que l'entrevue en personne comporte des avantages de collectes d'information, nous sommes conscients qu'il comporte également plusieurs limites. L'entrevue peut fournir des réponses aux questions de façon biaisée ou faussée, car le répondant pourra répondre en fonction de sa perception. De plus, étant donné que nous avons seulement recueilli les commentaires d'une seule personne, nous ne pouvons procéder à des analyses statistiques.

Finalement, nous avons exclu le recours à cette technique auprès d'un nombre suffisant d'employés dû à un manque de temps, de coûts élevés en termes de main d'œuvre et du manque de disponibilité de la part des employés de l'entreprise visé. L'utilisation de cette technique auprès de plusieurs employés pour obtenir une plus grande quantité d'informations a donc été mise de côté à la demande des dirigeants de l'entreprise. Dans ce cas-ci, l'usage du sondage s'avère la meilleure solution.

6.11 Traitement statistique

La vérification empirique de nos hypothèses de recherche nous oblige à recourir à l'utilisation de traitements statistiques. D'entrée de jeu, notre recherche est basée selon une approche quantitative. En choisissant cette approche, c'est qu'elle est appropriée et permet de décrire de façon détaillée un phénomène quantifiable ou de l'expliquer en faisant ressortir les liens entre les différents éléments (Simard, 2003). Il est généralement reconnu que l'approche quantitative offre une plus grande garantie d'objectivité (Thiétart, 2003). Comme il s'agit de vérifier si les pratiques de ressources humaines influencent positivement et de façon significative la performance sociale des employés, les données recueillies dans ce type d'étude seront analysées à l'aide de méthodes quantitatives.

D'ailleurs, celles que nous avons préconisées ont été également retenues par la quasi-totalité des études répertoriées de notre revue de littérature. Les instruments statistiques utilisés pour répondre à notre objectif de recherche sont : l'analyse de fidélité, l'analyse de variance (ANOVA) à un facteur et l'analyse de variance à deux facteurs. Somme toute, l'ensemble des statistiques a été réalisé avec le logiciel SPSS.

6.12 La cohérence interne

La mesure de la fidélité est un processus permettant de lier les concepts abstraits aux indicateurs empiriques (Durand, 2005). Sur le plan empirique, la fidélité précise la validité du bon instrument et jusqu'à quel point cet instrument mesure ce qu'il est supposé mesurer. Pour effectuer l'analyse de fidélité, il convient d'utiliser en utilisant la consistance interne, c'est-à-dire, en utilisant l'Alpha de Cronbach, selon la formule suivante :

$$\alpha = \frac{k * \bar{r}}{[1 + \bar{r}(k - 1)]}$$

Où « k » représente le nombre d'items dans l'échelle

Et « \bar{r} » est la corrélation moyenne

La règle générale veut qu'un coefficient supérieur à .70 soit considéré acceptable et une valeur supérieure à .90 étant magnifique.

6.13 Analyse de variance à un facteur (ANOVA)

Cette analyse permet d'effectuer une analyse de variance univariée sur une variable quantitative dépendante par une variable critère simple et sert à tester l'hypothèse d'égalité des moyennes. Il s'agit là d'une extension du test t pour deux échantillons.

Dans le cadre de notre recherche, nous utiliserons cette technique en premier lieu pour vérifier l'explication théorique d'Hofstede, c'est-à-dire vérifier l'existence d'un écart culturel approximatif entre l'Angleterre et le Québec. Étant donné que cette recherche ne consiste pas à valider les travaux d'Hofstede, nous chercherons plutôt à comprendre l'explication théorique en utilisant deux variables : une dimension culturelle plus forte et une dimension culturelle moins forte, le tout tel qu'il appert au tableau 6.8. Ainsi, cette analyse se veut complémentaire à notre recherche initiale. Ces explications pourraient être intéressantes au niveau de la compréhension des résultats pour chaque hypothèse.

Question 1 : *La dimension culturelle « Contrôle de l'incertitude » est-elle plus forte au Québec qu'en Angleterre?*

Question 2 : *La dimension culturelle « féminité » est-elle plus forte au Québec qu'en Angleterre?*

Question 3 : *La dimension culturelle « collectivisme » est-elle plus forte au Québec qu'en Angleterre?*

Question 4 : *La dimension culturelle « distance hiérarchique » est-elle plus élevée au Québec qu'en Angleterre?*

Tableau 6.8 Différences culturelles entre chaque pays (adapté d'Hofstede, 1994, 2005)

Variables explicatives	Québec	Angleterre
<i>Contrôle de l'incertitude</i>	F	f
<i>Féminité</i>	F	f
<i>Collectivisme</i>	F	f
<i>Distance</i>	F	f

F signifie une dimension plus forte par rapport à l'autre pays comparé
f : signifie une dimension plus faible par rapport à l'autre pays comparé

6.14 L'analyse de variance à deux facteurs

La dernière analyse permettra de répondre à nos quatre hypothèses principales de notre recherche. La méthode que nous préconisons est celle de l'analyse de variance à deux facteurs, car elle permet de déterminer l'effet de nos variables indépendantes et dépendantes et leur interaction.

Chapitre 7

Analyse des résultats

Chapitre 7 – Analyse des résultats

7.1 Introduction

Ce chapitre a pour objectif de présenter les résultats obtenus afin de répondre à notre questionnement portant sur le lien entre la performance sociale des employés et le contexte culturel. Les études empiriques ayant tenté de valider le lien entre la performance et les pratiques RH sont suffisamment nombreuses et les résultats fort intéressants. Toutefois, étudier le lien entre la performance sociale et les pratiques RH dans un contexte de culture nationale représente une approche nouvelle, et même innovatrice en gestion des ressources humaines.

La culture nationale influence-t-elle la performance ? Voyons les résultats relatifs à cette question.

Le chapitre 7 se compose de plusieurs parties. Dans un premier temps, les données sociodémographiques de nos répondants identifiées comme étant des variables de contrôle seront présentées. Par la suite, nos résultats seront présentés selon l'ordre de notre démarche de statistique compte tenu de l'augmentation du degré de précision à chaque test. Toutefois, il est important de préciser que ces résultats seront sommaires puisqu'au chapitre suivant, nous proposons une discussion approfondie des principaux constats observés dans notre recherche. Avant de pouvoir répondre aux quatre principales hypothèses de notre recherche, nous devons analyser les quatre autres hypothèses. Voici donc l'ordre dans lequel nous présenterons les résultats.

La première série portera sur les dimensions culturelles afin de vérifier si elles sont en accord avec la perception des employés pour chaque pays. Cette série apportera des réponses aux quatre questions relatives à l'explication théorique d'Hofstede.

Dans la deuxième série de résultats, nous vérifierons la performance en fonction des pays en tenant compte des dimensions culturelles. Cette dernière série correspond aux hypothèses 1 à 4.

Auparavant, la prochaine section présente la cohérence interne de nos variables. Comme il s'agit d'un modèle que nous avons bâti, cette première démarche s'avère nécessaire pour s'assurer l'existence d'une solide cohérence interne entre les variables dépendantes et les variables indépendantes.

7.1.1 Résultats du portrait sociodémographique des répondants

Notre cueillette de données nous a permis d'obtenir 278 répondants sur une possibilité de 450 réparties entre deux pays, soit le Québec et l'Angleterre. Neuf variables de contrôle ont été utilisées lors de l'étude. Il s'agit du sexe, de l'âge, de la scolarité, du nombre d'années de service au sein de la compagnie, du service dans lequel les employés travaillent, du type d'emploi occupé, le pays où l'employé travaille, la nationalité et le pays d'origine si ce dernier est différent de la nationalité. Ces variables de contrôle procurent des données sociodémographiques de la recherche et permettent également de vérifier si elles jouent un rôle dans les résultats de nos hypothèses.

Faits saillants des données sociodémographiques :

À la lecture des données, les résultats révèlent que 67.2 % des répondants ont moins de 40 ans. Il s'agit là d'un groupe d'employés assez jeune hautement scolarisé puisque 61.5 % possèdent une formation universitaire.

Comme mentionné par les dirigeants de l'entreprise, le mouvement de personnel est à la hausse puisque la problématique de la compétitivité inter-entreprises représente un défi à l'égard de la rétention des employés. Il suffit de constater les réponses pour voir que 66.9 % des répondants ont moins de 5 années d'expérience au sein de l'entreprise tandis que 21.6 % y travaillent depuis plus de 5 ans et

11.5 % sont employés de l'entreprise depuis plus de 10 ans. Les données représentent bien le mouvement de personnel soulevé par les dirigeants

Comme il s'agit d'une entreprise œuvrant dans le domaine de l'informatique, nous constatons que 52.2 % des répondants travaillent dans le service de la technologie de l'information. Cela regroupe les employés en programmation, en développement de logiciels et les ingénieurs de système. La répartition des autres répondants est partagée entre les autres services.

Finalement, les données indiquent que 47.1 % des répondants appartiennent à la catégorie d'emploi « professionnel » et 31.3 % appartiennent à la catégorie « technicien ». Quant à la répartition des employés par pays, nous constatons que 55.8 % proviennent du Québec tandis que 44.2 % sont situés en Angleterre. Nous avons exclu les données portant sur la nationalité puisque les résultats sont similaires à ceux de la répartition par pays.

Afin d'avoir un portrait global de nos répondants, nous avons regroupé au tableau 7.1, l'ensemble des données recueillies.

Tableau 7.1 Répartition des répondants selon les différentes variables de contrôle

Variables de contrôle	Fréquences	Pourcentage des répondants
Sexe		
Homme	156	56.1 %
Femme	122	43.9 %
Total	n=278	100 %
Groupes d'âge		
Moins de 20 ans	3	1.1 %
21-30 ans	60	21.6 %
31-40 ans	124	44.6 %
41-50 ans	76	27.3 %
51 ans et plus	15	5.4 %
Total	n=278	100 %
Scolarité		
Diplôme d'études secondaires	32	11.5 %
Diplôme collégial	75	27 %
Certificat universitaire	53	19.1 %
Diplôme 1 ^{er} cycle universitaire	99	35.6 %
Diplôme de maîtrise	19	6.8 %
Total	n=278	100 %
Expérience de travail au sein de la compagnie		
Moins d'un an	37	13.3 %
Entre 1 et 3 ans	63	22.7 %
Entre 3 et 5 ans	86	30.9 %
Entre 5 et 10 ans	60	21.6 %
Plus de 10 ans	32	11.5 %
Total	n = 278	100 %
Département		
Service-conseil	37	13.3 %
Administration/gestion	27	9.7 %
Service à la clientèle	28	10.1 %
Poste de direction	2	.7 %
Technologie de l'information	145	52.2 %
Consultation et développement des affaires	30	10.8 %
Autres	9	3.2 %
Total	n = 278	100 %
Type d'emploi		
Employé de bureau	23	8.3 %
Gestionnaire	37	13.3 %
Professionnel	131	47.1 %
Technicien	87	31.3 %
Total	n = 278	100 %
Pays		
Canada (Québec)	155	55.8 %
Angleterre	123	44.2 %
Total	n = 278	100 %

7.1.2 Cohérence interne des variables dépendantes

Nous avons calculé la fidélité interne des cinq variables dépendantes au moyen de l'analyse de cohérence interne (alpha de Cronbach). Le tableau 7.2 présente les résultats pour chaque variable. Étant donné que le seuil de la consistance interne pour une étude exploratoire est de .70 (Wills, 2004) ces résultats sont considérés acceptables dans ce contexte de recherche.

Tableau 7.2 Cohérence interne des variables dépendantes

Variabiles dépendantes (nombres items par dimension)	Cronbach's Alpha	Moyenne	Écart- typeσ
État d'esprit (7)	,85	M=3,73	$\sigma = ,567$
Satisfaction (4)	,845	M=3,48	$\sigma = ,710$
Engagement affectif (5)	,826	M=3,35	$\sigma = ,683$
Compétences (5)	,692	M=3,61	$\sigma = ,575$
Comportement (5)	,784	M=3,66	$\sigma = ,623$

À la suite de ces résultats, nous avons effectué une analyse corrélacionnelle pour ces cinq variables. Ainsi, la matrice de corrélacions montre que nous sommes en présence de corrélacions positives allant de modérées à fortes, les coefficients variant de ,356 à ,819. Il semble donc que ces items soient fortement corrélés entre eux. (réf. Tableau 7.3).

Tableau 7.3 Analyse corrélacionnelle pour variables dépendantes

Correlation Matrix^a

		État esprit	comportement	Compétences	engagement	satisfaction
Corrélation	État esprit	1,000				
	Sig (1-tailed)		,819**	,487**	,535**	,405**
	N	278	278	278	278	278
	Comportement		1,000			
	Sig (1-tailed)			,521**	,620**	,584**
	N		278	278	278	278
	Compétences			1,000		
	Sig (1-tailed)				,471**	,356**
	N			278	278	278
	Engagement				1,000	
	Sig (1-tailed)					,626**
	N				278	278
	Satisfaction					1,000
	Sig (1-tailed)					
	N					278

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed)

7.1.3 Cohérence interne des variables indépendantes

Nous avons repris le même exercice que le précédent pour calculer la fidélité interne des variables indépendantes. Le tableau 7.4 présente que fidélité interne des quatre variables variant de .68 à .88. Après avoir obtenu ces résultats, nous avons procédé à une analyse corrélacionnelle présentée au tableau 7.5.

Tableau 7.4 Cohérence interne des variables indépendantes

Variables indépendantes (nombres items)	Cronbach's Alpha	Moyenne	Écart-type
Contrôle de l'incertitude (7)	,88	M=3,03	,77
Féminité (6)	,83	M=3,14	,611
Collectivisme (4)	,82	M=3,10	,826
Distance hiérarchique (5)	,68	M=3,27	,645

Tableau 7.5 Matrice de corrélation des variables indépendantes
Correlation Matrix^a

		contrôle	Féminité	collectivisme	Distance h.
Corrélation	Contrôle	1,000	,808**	,808**	-,753**
	Sig. (1-tailed)		,000	,000	,000
	N	278	278	278	278
Féminité	Féminité		1,000	,805**	-,702**
	Sig. (1-tailed)			,000	,000
	N		278	278	278
Collectivisme	Collectivisme			1,000	-,721**
	Sig. (1-tailed)				,000
	N			278	278
Distance h.	Distance h.				1,000
	Sig. (1-tailed)				
	N				278

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed)

Cette matrice de corrélations illustre que nous sommes en présence de corrélations positives allant de modérées à fortes, les coefficients variant de .805 à .808 et de corrélations négatives fortes (-.702 à -.753). À noter que les corrélations négatives proviennent d'échelles inversées.

Finalement, nous avons donc repris l'ensemble des variables dépendantes et indépendantes et avons réalisé une matrice de corrélations constituant notre modèle. Au tableau 7.6, on observe que les différentes variables se corrélaient entre elles puisqu'il y a une relation positive et significative.

En fait, les pratiques RH se trouvant dans un contexte contrôle de l'incertitude élevé obtiennent une relation positive et significative avec trois dimensions de la performance : la compétence ($r=.375$; $p\text{-value}<0.05$), l'engagement affectif ($r=.274$; $p\text{-value}<0.05$) et la satisfaction ($r=.154$; $p\text{-value}<0.05$).

Pour ce qui est des pratiques RH se retrouvant dans un contexte féminité élevée, on constate également une relation positive et significative avec quatre dimensions de la performance : l'état d'esprit ($r=.117$; $p\text{-value}<0.05$), la

compétence ($r=.435$; $p\text{-value} < 0.05$), l'engagement affectif ($r=.251$; $p\text{-value} < 0.05$) et la satisfaction ($r=.123$; $p\text{-value} < 0.05$).

Quant aux pratiques RH se retrouvant dans un contexte de collectivisme supérieur, les résultats démontrent une relation positive et significative qu'avec trois dimensions de la performance. Il s'agit de la compétence ($r=.267$; $p\text{-value} < 0.05$), l'engagement affectif ($r=.240$; $p\text{-value} < 0.05$) et la satisfaction ($r=.123$; $p\text{-value} < 0.05$).

Finalement, les pratiques RH se trouvant dans un contexte où la dimension distance hiérarchique est élevée obtiennent également une relation négative et significative avec deux dimensions de la performance, la compétence ($r=-.267$; $p\text{-value} < 0.05$) et l'engagement affectif ($r=-.131$; $p\text{-value} < 0.05$).

Tableau 7.6 Matrice de corrélation entre les variables dépendantes et indépendantes

		Contrôle	Féminité	Collectiv.	Distance	État esprit	Comport.	Compét.	Engage	Satisf
Contrôle	Corrélation de Pearson	1								
	Sig. (unilatérale)									
	N	278								
Féminité	Corrélation de Pearson	,808**	1							
	Sig. (unilatérale)	,000								
	N	278	278							
Collectivisme	Corrélation de Pearson	,808**	,805**	1						
	Sig. (unilatérale)	,000	,000							
	N	278	278	278						
Distance	Corrélation de Pearson	-,753**	-,702**	-,721**	1					
	Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000						
	N	278	278	278	278					
Etat esprit	Corrélation de Pearson	,069	,117*	,058	-,008	1				
	Sig. (unilatérale)	,125	,026	,168	,446					
	N	278	278	278	278	278				
Comportement	Corrélation de Pearson	,069	,087	,042	,046	,819**	1			
	Sig. (unilatérale)	,126	,075	,244	,221	,000				
	N	278	278	278	278	278	278			

Compétence	Corrélation de Pearson	,375**	,435**	,380**	-,267**	,487**	,521**	1		
	Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
	N	278	278	278	278	278	278	278		
Engagement	Corrélation de Pearson	,247**	,251**	,240**	-,131*	,535**	,620**	,471**	1	
	Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,015	,000	,000	,000		
	N	278	278	278	278	278	278	278	278	
Satisfaction	Corrélation de Pearson	,154**	,123*	,131*	,021	,405**	,584**	,356**	,626**	1
	Sig. (unilatérale)	,005	,020	,014	,364	,000	,000	,000	,000	
	N	278	278	278	278	278	278	278	278	278

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (unilatéral).

Explication du tableau 7.6

Contrôle : contrôle de l'incertitude

Féminité : féminité

Collectiv : collectivisme

Distance : distance hiérarchique

État d'esprit : état d'esprit

Comport. : comportement

Compét. : compétence

Engage : engagement

Satisf : satisfaction

7.2 Présentation des résultats issus de l'analyse de variance – l'explication théorique d'Hofstede

Après avoir vérifié la cohérence interne des variables indépendantes et dépendantes, une analyse de variance a été effectuée afin de comparer la moyenne des employés des deux pays pour chaque dimension culturelle. Grâce à cette analyse, il est possible de vérifier jusqu'à quel point les dimensions culturelles propres à chaque pays sont en accord avec la perception des employés et avec l'explication théorique d'Hofstede.

Tableau 7.7 Nombre de répondants par pays

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Québec	155	55.8	55.8	55.8
Angleterre	123	44.2	44.2	100.0
Total	278	100.0	100.0	

Contrôle de l'incertitude

La Question 1 stipule que *la dimension culturelle « Contrôle de l'incertitude » est-elle plus forte au Québec qu'en Angleterre?*

Les résultats obtenus montrent que les employés du Québec ont une perception moyenne **significativement plus forte** que celle des employés de l'Angleterre en ce qui a trait au contrôle de l'incertitude. Ces résultats sont **en accord avec** théorie d'Hofstede ($F=1298.46$, $df=1$, p -value. <0.05). (réf. Tableau 7.8 et figure 7.1)

Tableau 7.8 ANOVA, Contrôle de l'incertitude

Contrôle de l'incertitude	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	136.331	1	136.331	1298.460	.000
Within Groups	28.978	276	.105		
Total	165.309	277			

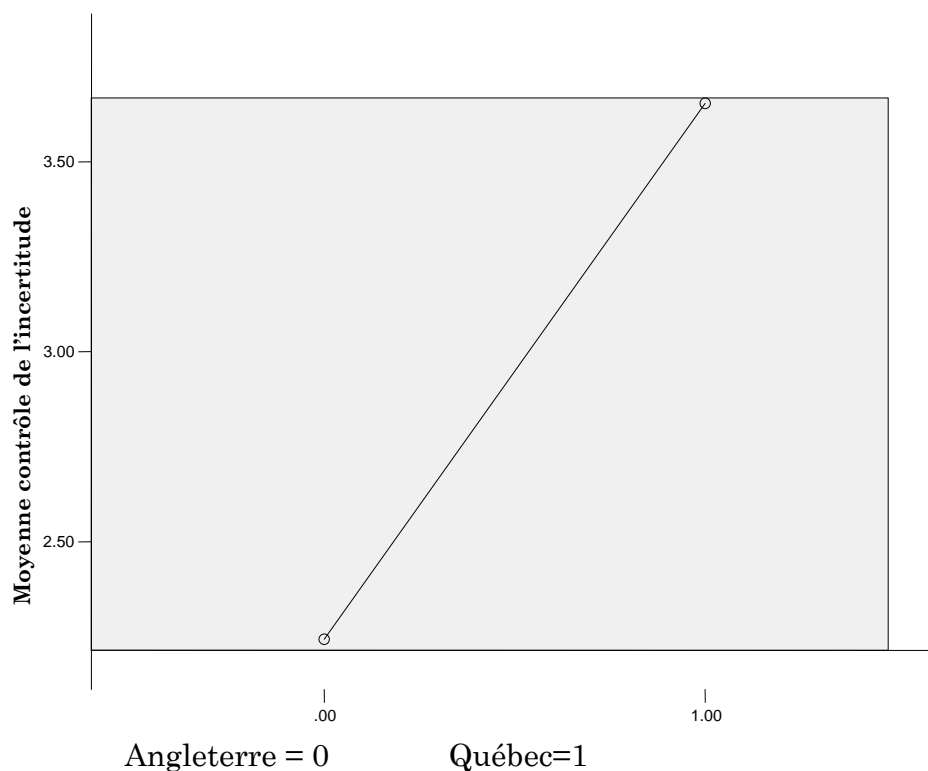


Figure 7.1 Moyenne comparative des pays, contrôle de l'incertitude

La représentation graphique démontre bien que la moyenne de la dimension Contrôle de l'incertitude est supérieure au Québec ($m = 3.65$) qu'en Angleterre ($m=2.24$).

La féminité

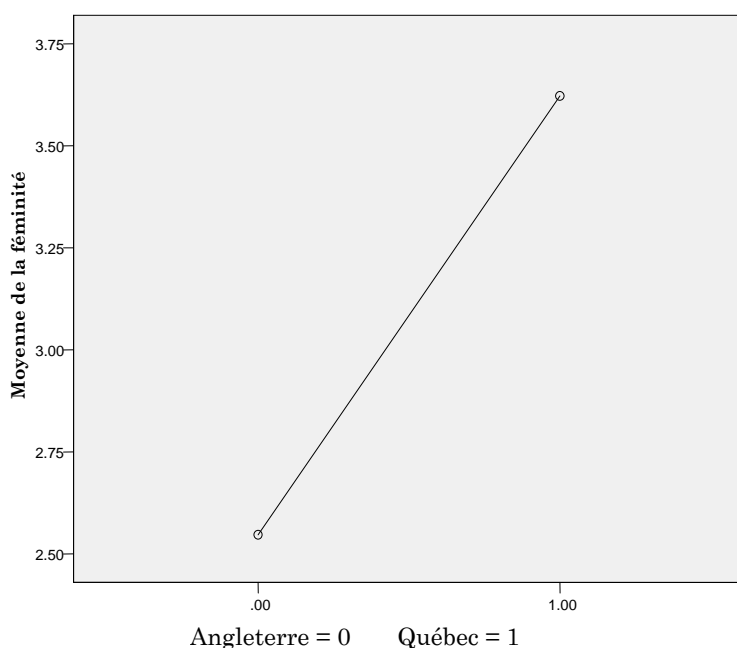
Quant à la dimension « féminité », nous avons émis la question 2 selon laquelle *la dimension culturelle « féminité » est-elle plus forte au Québec qu'en Angleterre ?*

Les résultats démontrent que les employés du Québec ont une perception moyenne **significativement plus forte** ($m = 3.62$) que celle des employés de l'Angleterre ($m=2.55$). Or, ces résultats sont en **accord** avec la théorie d'Hofstede ($F=898.621$, $df=1$, $p\text{-value}<.0,05$).

Tableau 7.9 Anova, Féminité

Féminité	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	79.264	1	79.264	898.621	.000
Within Groups	24.345	276	.088		
Total	103.609	277			

Figure 7.2 Moyenne comparative, féminité



Le collectivisme

La question 3 stipule que *la dimension culturelle « collectivisme » est-elle plus forte au Québec qu'en Angleterre?* Ainsi, l'analyse de variance dévoile que les employés du Québec ($m=3.77$) ont une perception moyenne **significativement plus forte** que celle des employés de l'Angleterre ($m=2.27$). Un tel résultat justifie que le collectivisme est significativement plus fort au Québec et **est en accord** avec la théorie d'Hofstede. ($F=1121.26$, $df=1$, $p\text{-value}<.0,05$).

Tableau 7.10 Anova, Collectivisme

Collectivisme	Sum of Squares	df	MS	F	Sig.
Between Groups	151.778	1	151.778	1121.266	.000
Within Groups	37.360	276	.135		
Total	189.138	277			

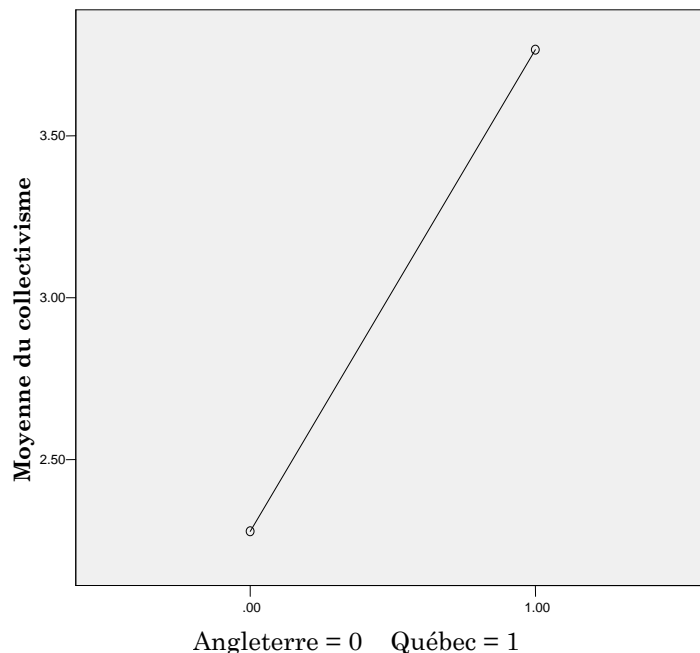


Figure 7.3 Moyenne comparative, collectivisme

La distance hiérarchique

La question 4 précise que *la dimension culturelle « distance hiérarchique » est elle plus élevée au Québec qu'en Angleterre ?* L'analyse de variance démontre que la distance hiérarchique **ne correspond pas** avec la théorie d'Hofstede. ($F=512.16$, $df=1$, $p\text{-value}<.0,05$) puisque la perception des employés du Québec est **significativement plus faible** ($m=2.81$) que celle des employés de l'Angleterre ($m=3.86$). Ces résultats sont exactement l'inverse de ceux prédits par la théorie d'Hofstede.

Tableau 7.11 Anova, Distance hiérarchique

Distance hiérarchique	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	74.933	1	74.933	512.162	.000
Within Groups	40.381	276	.146		
Total	115.314	277			

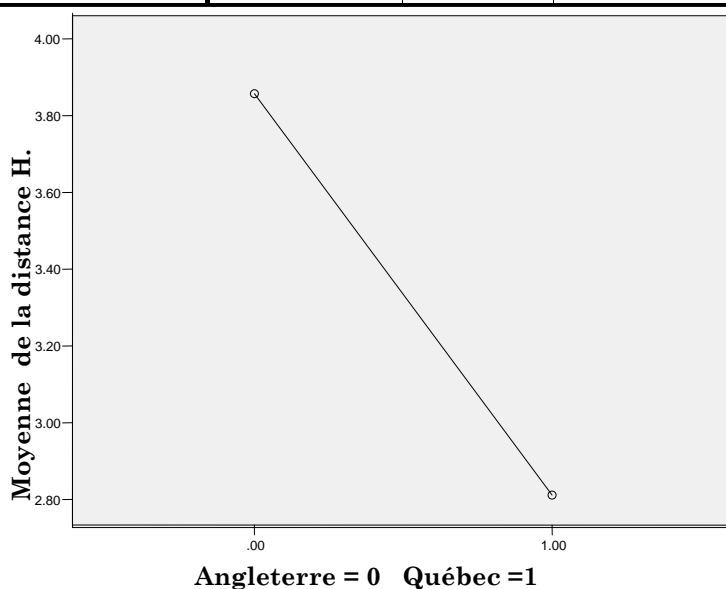


Figure 7.4 Moyenne comparative, distance hiérarchique

Nous avons donc repris l'ensemble des résultats obtenus et les avons compilés au tableau 7.12.

Tableau 7.12 Tableau récapitulatif des résultats (hypothèses portant sur les dimensions culturelles)

Dimension culturelle	Différenciation culturelle ¹⁷	Question	Résultats
(Question 1) Contrôle de l'incertitude (Québec)	F	<i>La dimension culturelle « Contrôle de l'incertitude » est-elle plus forte au Québec qu'en Angleterre ?</i>	La perception des employés en termes de contrôle de l'incertitude élevé est en accord avec la théorie d'Hofstede.
(Question 1) Contrôle de l'incertitude (Angleterre)	f	<i>La dimension culturelle « Contrôle de l'incertitude » est-elle plus forte au Québec qu'en Angleterre ?</i>	La perception des employés en termes de contrôle de l'incertitude faible est en accord avec la théorie d'Hofstede.
(Question 2) Féminité (Québec)	F	<i>La dimension culturelle « féminité » est-elle plus forte au Québec qu'en Angleterre?</i>	La perception des employés en termes de féminité élevée est en accord avec la théorie d'Hofstede.
(Question 2) Féminité (Angleterre)	f	<i>La dimension culturelle « féminité » est-elle plus forte au Québec qu'en Angleterre?</i>	La perception des employés en termes de féminité faible est en accord avec la théorie d'Hofstede.
(Question 3) Collectivisme (Québec)	F	<i>La dimension culturelle « collectivisme » est-elle plus forte au Québec qu'en Angleterre?</i>	La perception des employés en termes de collectivisme élevé est en accord avec la théorie d'Hofstede.
(Question 3) Collectivisme (Angleterre)	f	<i>La dimension culturelle « collectivisme » est-elle plus forte au Québec qu'en Angleterre?</i>	La perception des employés en termes de collectivisme faible est en accord avec la théorie d'Hofstede.
(Question 4) Distance hiérarchique (Québec)	F	<i>La dimension culturelle « distance hiérarchique » est-elle plus élevée au Québec qu'en Angleterre?</i>	La perception des employés en termes de distance hiérarchique élevée est en désaccord avec la théorie d'Hofstede.
(Question 4) Distance	f	<i>La dimension culturelle « distance hiérarchique » est-elle plus élevée au</i>	La perception des employés en termes de distance hiérarchique

¹⁷ F= signifie que la dimension culturelle du pays est plus forte par rapport à l'autre pays.
f= signifie que la dimension culturelle du pays est plus faible par rapport à l'autre pays.

Dimension culturelle	Différenciation culturelle¹⁷	Question	Résultats
hiérarchique (Angleterre)		<i>Québec qu'en Angleterre?</i>	faible est en désaccord avec la théorie d'Hofstede.

Dans le cadre de cette analyse, les pratiques RH sont concordantes avec les pratiques applicables au contexte du contrôle de l'incertitude, de la féminité, du collectivisme en fonction du niveau de chaque pays. Seul, le contexte de la distance hiérarchique démontre le contraire en présentant une plus forte distance hiérarchique en Angleterre.

En conclusion, le modèle théorique d'Hofstede est corroboré sur trois des quatre dimensions culturelles. Voyons maintenant les résultats de nos quatre hypothèses de recherche.

7.3 Présentation des résultats issus de l'analyse de variance à deux facteurs – Contrôle de l'incertitude

Pour répondre à nos quatre hypothèses, nous avons eu recours à l'analyse de variance à deux facteurs en analysant à tour de rôle chaque dimension culturelle en tenant compte des cinq variables dépendantes. Il a donc fallu effectuer vingt analyses de variance pour répondre à nos quatre hypothèses.

Afin d'examiner si, conformément à l'hypothèse 1, *la perception des employés à l'égard des pratiques RH applicables au contexte du contrôle de l'incertitude élevée aura un effet positif et significatif sur la performance des employés travaillant dans un pays caractérisé par le contrôle de l'incertitude élevée*, les analyses suivantes ont été effectuées.

Nous rappelons au lecteur que la théorie d'Hofstede précise le Québec est caractérisé par un contrôle de l'incertitude plus élevée que l'Angleterre.

État d'esprit :

Tableau 7.13 Analyse de variance - « état d'esprit » en fonction du contrôle de l'incertitude

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Modèle corrigé	.635	2	.318	.986	.375
Ordonnée à l'origine	1710.931	1	1710.931	5310.362	.000
Pays	.001	1	.001	.004	.952
Contrôle incertitude	.046	1	.046	.143	.705
Pays*contrôle	.000	0	.	.	.
Erreur	88.601	275	.322		
Total	3961.735	278			
Total corrigé	89.237	277			

Le tableau 7.13 démontre que les deux pays ne se distinguent pas sur la mesure de la performance en termes de l'état d'esprit ($mc=0,001$; $F(1,275) = 0.004$, p

>0,05). De plus, les résultats indiquent que les moyennes entre les deux pays sont presque identiques (Qc, $m=3.77$, $\sigma =.649$) et (Angleterre, $m=3.68$, $\sigma =.482$). Compte tenu de ces moyennes, cette différence n'affecte pas la mesure de la dimension état d'esprit.

Comportement :

Tableau 7.14 Analyse de variance - « comportement » en fonction du contrôle de l'incertitude

Source	Somme des carrés de type III	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Modèle corrigé	.784	2	.392	1.007	.367
Ordonnée à l'origine	1636.859	1	1636.859	4205.382	.000
Pays	.034	1	.034	.088	.767
Contrôle de l'incertitude	.198	1	.198	.508	.477
Pays*contrôle	.000	0	.	.	.
Erreur	107.038	275	.389		
Total	3844.400	278			
Total corrigé	107.822	277			

Le tableau 7.14 nous indique que les deux pays ne se distinguent pas sur la mesure de la performance en termes de comportement ($m=.034$; $F(1,275)=.088$, $p>.05$). La moyenne du Québec ($m=3.71$, $\sigma =.694$) est presque identique à celle de l'Angleterre ($m=3.61$, $\sigma =.552$).

Compétence

Tableau 7.15 Analyse de variance « Compétence » en fonction du contrôle de l'incertitude

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Modèle corrigé	18.556	2	9.278	34.941	.000
Ordonnée à l'origine	1626.649	1	1626.649	6126.043	.000
Pays	1.493	1	1.493	5.623	.018
Contrôle de l'incertitude	.015	1	.015	.056	.813
Pays*contrôle	.000	0	.	.	.
Erreur	73.021	275	.266		
Total	3724.760	278			
Total corrigé	91.577	277			

Les résultats du tableau 7.15 indiquent que les deux pays se distinguent sur la mesure de la compétence ($mc=1.493$; $F(1,275) = 5.623$, $p < .05$). En effet, l'analyse des moyennes indique que la moyenne du Québec ($m=3.84$, $\sigma = .338$) est supérieure à celle de l'Angleterre ($m=3.35$, $\sigma = .668$). Toutefois, il n'y a pas d'interaction entre les deux pays.

Engagement affectif

Tableau 7.16 Analyse de variance « engagement affectif » en fonction du contrôle de l'incertitude

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Modèle corrigé	9.011	2	4.506	10.294	.000
Ordonnée à l'origine	1391.782	1	1391.782	3179.749	.000
Pays	.492	1	.492	1.123	.290
Contrôle incertitude	.058	1	.058	.132	.716
Pays*contrôle	.000	0	.	.	.
Erreur	120.368	275	.438		
Total	3263.320	278			
Total corrigé	129.379	277			

Quant au tableau 7.16, on constate que les pays ne se distinguent pas en termes d'engagement affectif. Les pratiques RH se retrouvant dans un contexte de contrôle de l'incertitude élevée n'ont pas d'effet significatif sur l'engagement affectif ($mc=.492$; $F(1,275) = 1.123$, $p > 0.05$) (tableau 7.16). Toutefois, l'analyse des moyennes indique que le Québec ($m=3.52$, $\sigma = .563$) possède une moyenne supérieure à celle de l'Angleterre ($m=3.17$, $\sigma = .758$).

Satisfaction

Tableau 7.17 Analyse de variance « satisfaction » en fonction du contrôle de l'incertitude

Source	Somme des carrés de type III	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Modèle corrigé	2.652	2	1.326	2.661	.072
Ordonnée à l'origine	1501.940	1	1501.940	3014.400	.000
Pays	.274	1	.274	551	.459
Contrôle incertitude	.000	1	.000	001	.979
Pays*contrôle	.000	0	.	.	.
Erreur	137.020	275	,498		
Total	3501.562	278			
Total corrigé	139.672	277			

Finalement, le tableau 7.17 nous indique que les deux pays ne se distinguent pas sur la mesure de la performance en termes de la satisfaction. En effet, les pratiques RH en contexte de contrôle de l'incertitude n'ont pas d'effet significatif sur la satisfaction. ($m=.274$; $F(1,275)=.55$, $p>.05$). Quant aux moyennes des deux pays, celle du Québec indique ($m=3.56$, $\sigma^2=.559$) tandis que celle de l'Angleterre est légèrement inférieure ($m=3.37$, $\sigma^2=.841$). En somme, ces quatre résultats étant compilés au tableau 7.18, nous concluons que l'hypothèse 1 n'est pas corroborée.

Tableau 7.18 Sommaire des résultats pour la dimension culturelle « contrôle de l'incertitude »

DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE	RÉSULTATS SIGNIFICATIFS	INTERACTION
État d'esprit	Non	Non
Comportement	Non	Non
Compétence	Oui	Non
Engagement affectif	Non	Non
Satisfaction	Non	Non

7.4 Présentation des résultats issus de l'analyse de variance à deux facteurs – Féminité

La deuxième série d'analyses permettra de répondre à l'hypothèse 2.

Hypothèse 2 : *La perception des employés à l'égard des pratiques RH applicables au contexte de la féminité élevée aura un effet positif et significatif sur la performance des employés travaillant dans un pays caractérisé par un degré élevé de la féminité.*

Selon la théorie d'Hofstede, le Québec est caractérisé par un degré plus élevé de la féminité que l'Angleterre.

Le tableau 7.19 présente les résultats de l'état d'esprit. Il appert que les deux pays ne se distinguent pas sur la mesure de la performance en termes de l'état des employés ($cm=.012$; $F(1,275) =.037$; $p >0.05$). Les deux pays possèdent des moyennes similaires (Qc, $m=3.77$, $\sigma =.476$) et (Angleterre, $m=3.68$, $\sigma = .663$) et les résultats sont non significatifs.

État d'esprit

Tableau 7.19 Analyse de variance « état d'esprit » en fonction de la féminité

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Modèle corrigé	.967	3	.22	1.000	.393
Ordonnée à l'origine	207.616	1	207.16	644.466	.000
Pays	.012	1	.012	.037	.848
Féminité	.103	1	.103	.320	.572
Pays*féminité	.000	1	.000	.001	.969
Erreur	88.270	274	.322		
Total	3961,735	278			
Total corrigé	89,237	277			

Comportement

Tableau 7.20 Analyse de variance « comportement » en fonction de la féminité

Source	Somme des carrés de type III	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Modèle corrigé	.784	2	.392	1.007	.367
Ordonnée à l'origine	1636.859	1	1636.859	4205.382	.000
Pays	.034	1	.034	.088	.767
Féminité	.198	1	.198	.508	.477
Pays*féminité	.000	0	.	.	.
Erreur	107.038	275	.389		
Total	3844.400	278			
Total corrigé	107.822	277			

Quant au comportement, les résultats se sont avérés non significatifs entre les pays ($m=.034$; $F(1,275) = .088$, $p\text{-value} > 0.05$) (tableau 7.20). Autrement dit, les pays ne se distinguent pas en termes de comportement. De plus, il n'y a pas de différence significative de moyennes entre les deux pays (Québec, $m=3.70$, $\sigma = .554$) et (Angleterre, $m=3.61$, $\sigma = .700$).

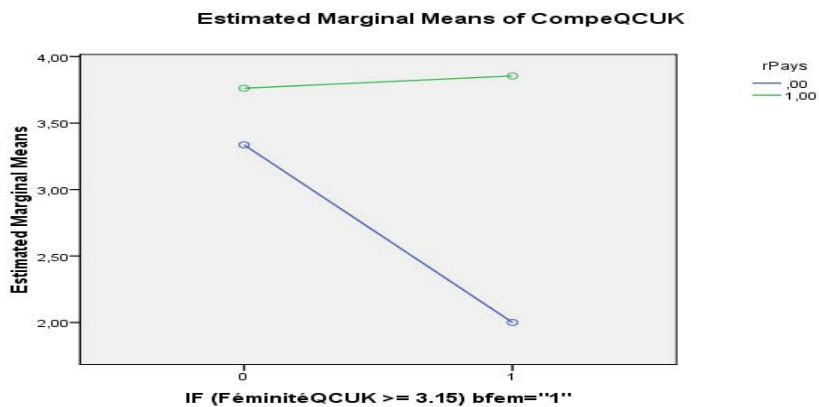
Compétence

Tableau 7.21 Analyse de variance « compétence » en fonction de la féminité

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Modèle corrigé	20.433	3	6.811	26.232	.000
Ordonnée à l'origine	155.662	1	155.662	599.513	.000
Pays	4.827	1	4.827	18.592	.000
Féminité	1.435	1	1.435	5.528	.019
Pays*féminité	1.892	1	1.892	7.289	.007
Erreur	71.143	274	.260		
Total	3724.760	278			
Total corrigé	91.577	277			

Pour ce qui est de la compétence, les résultats démontrent une différence entre les pays puisque la performance en termes de la compétence est significative. ($CM=4.827$, $F(1, 274) = 18.592$, $p<.05$). Nous remarquons également qu'il existe, une interaction entre les deux pays ($p\text{-value}<.05$) (Figure 7.1). En d'autres mots, les employés du Québec sont plus performants ($m= 3.84$, $\sigma = .333$) en termes de compétence, lorsque les pratiques RH sont en lien avec le contexte de féminité fort. Quant aux employés d'Angleterre ($m=3.32$, $\sigma = .677$), ils sont plus performants lorsque les pratiques RH sont applicables en contexte de masculinité (ou de féminité faible).

Figure 7.5 Interaction Angleterre (0) et Québec (1)



Engagement affectif

Tableau 7.22 Analyse de variance « engagement affectif » en fonction de la féminité

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Modèle corrigé	9.082	3	3.027	6.895	.000
Ordonnée à l'origine	156.535	1	156.535	356.536	.000
Pays	1.065	1	1.065	2.426	.120
Féminité	.116	1	.116	.264	.608
Pays*féminité	.123	1	.123	.281	.597
Erreur	120.298	274	.439		
Total	3263.320	278			
Total corrigé	129.379	277			

Pour ce qui est du tableau 7.22, nous observons que les pays ne se distinguent pas en termes d'engagement affectif.

Enfin, les résultats présentés au tableau 7.23 démontrent également qu'il n'existe pas de différence significative entre les pays sur la mesure de la performance en termes de satisfaction des employés.

Satisfaction

Tableau 7.23 Analyse de variance « satisfaction » en fonction de la féminité

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Modèle corrigé	3.858	3	1.286	2.594	.053
Ordonnée à l'origine	153.524	1	153.524	309.729	.000
Pays	1.151	1	1.151	2.323	.129
Féminité	.453	1	.453	.913	.340
Pays*féminité	1.026	1	1.026	2.069	.151
Erreur	135.814	274	.496		
Total	3501.562	278			
Total corrigé	139.672	277			

En conclusion, les résultats démontrent que les deux pays se distinguent sur la mesure de la performance en terme pratiques RH en contexte de féminité ont un effet positif et significatif seulement sur la compétence des employés tant en Angleterre qu'au Québec. L'hypothèse 2 est partiellement corroborée.

Tableau 7.24 Sommaire des résultats pour la dimension culturelle «féminité»

DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE	RÉSULTATS SIGNIFICATIFS	INTERACTION
État d'esprit	Non	Non
Comportement	Non	Non
Compétence	Oui	Oui
Engagement affectif	Non	Non
Satisfaction	Non	Non

7.5 Présentation des résultats issus de l'analyse de variance à deux facteurs - Collectivisme

La troisième série d'analyse de variance permet de répondre à l'hypothèse 3. Cette hypothèse stipule que : *la perception des employés à l'égard des pratiques RH applicables au contexte du collectivisme élevé aura un effet positif et significatif sur la performance des employés travaillant dans un pays caractérisé par un niveau élevé du collectivisme.*

Nous rappelons au lecteur que, selon les données d'Hofstede, le Québec est caractérisé par un collectivisme plus élevé que l'Angleterre.

État d'esprit

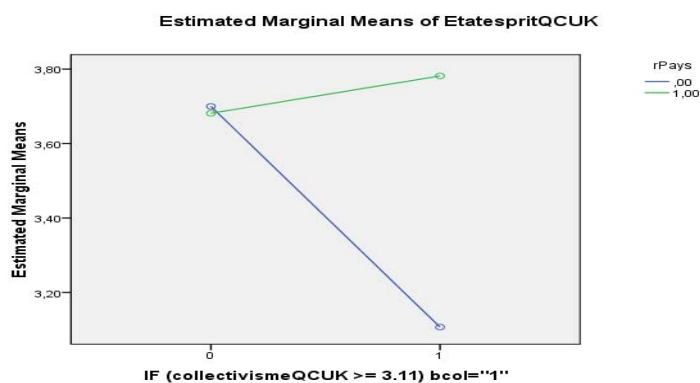
Tableau 7.25 Analyse de variance « état d'esprit » en fonction du collectivisme

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Modèle corrigé	2.069	3	.690	2.167	.092
Ordonnée à l'origine	594.779	1	594.779	1869.601	.000
Pays	1.257	1	1.257	3.951	.048
Collectivisme	.708	1	.708	2.226	.137
Pays*collectivisme	1.403	1	1.403	4.411	.037
Erreur	87.168	274	.318		
Total	3961.735	278			
Total corrigé	89.237	277			

En premier lieu, les résultats montrent que les pays se différencient dans la mesure de l'état d'esprit ($CM=1.257$, $F(1,274) = .951$, $p<.05$) et démontrent une interaction entre les deux pays ($p<.05$). Deuxièmement, les employés du Québec ont une performance légèrement élevée ($m=3.77$, $\sigma = .476$) en termes d'état

d'esprit lorsque les pratiques RH sont applicables en contexte de collectivisme élevé. Finalement, pour l'Angleterre, les employés sont plus performants ($m = 3.68$, $\sigma = .663$) lorsque les pratiques RH sont applicables en contexte d'individualisme élevé (ou collectivisme faible) (figure 7.6).

Figure 7.6 Interaction Angleterre (0) et Québec (1)



Comportement

Tableau 7.26 Analyse de variance « comportement » en fonction du collectivisme

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Modèle corrigé	.666	3	.222	.567	.637
Ordonnée à l'origine	638.810	1	638.810	1633.442	.000
Pays	.014	1	.014	.035	.851
Collectivisme	.044	1	.044	.112	.738
Pays*collectivisme	.072	1	.072	.185	.668
Erreur	107.156	274	.391		
Total	3844.400	278			
Total corrigé	107.822	277			

Au tableau 7.26, les résultats montrent que les pays ne se distinguent pas sur la mesure en termes de comportement des employés. En effet, les résultats ne

démontrent pas d'effets significatifs sur la performance des employés ($CM=.014$, $F(1,274) = .035$, $p>.05$).

Compétence

Tableau 7.27 Analyse de variance « compétence » en fonction du collectivisme

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Modèle corrigé	18.940	3	6.313	23.815	.000
Ordonnée à l'origine	584.448	1	584.448	2204.662	.000
Pays	5.535	1	5.535	20.881	.000
Collectivisme	.399	1	.399	1.504	.221
Pays*collectivisme	.116	1	.116	.438	.509
Erreur	72.636	274	.265		
Total	3724.760	278			
Total corrigé	91.577	277			

Au tableau 7.27, nous observons également une différence positive et significative entre les deux pays ($CM=5.535$, $F(1,274) = 20.881$, $p<.05$). À ces résultats, on constate également que l'analyse de moyenne indique que la performance du Québec est supérieure ($m=3.84$, $\sigma^2 = .333$) à celle de l'Angleterre ($m= 3.32$, $\sigma^2 = .677$). Toutefois, il n'y a pas d'effet d'interaction entre les deux pays.

Engagement affectif

Tableau 7.28 Analyse de variance « engagement affectif » en fonction du collectivisme

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Modèle corrigé	9.218	3	3.073	7.007	.000
Ordonnée à l'origine	541.495	1	541.495	1234.755	.000
Pays	.790	1	.790	1.801	.181
Collectivisme	.132	1	.132	.300	.584
Pays*collectivisme	.249	1	.249	.567	.452
Erreur	120.161	274	.439		
Total	3263.320	278			
Total corrigé	129.379	277			

Les résultats du tableau 7.28 dévoilent qu'il n'y a aucune différence significative entre les deux pays en termes d'engagement affectif des employés. ($CM=.790$; $F(1,274) = 1.801$, $p>.05$). Bien qu'il n'y a pas de différence significative dans cette analyse, celle des moyennes nous indique quand même que la moyenne du Québec ($m=3.51$, $\sigma^2 = .565$) est supérieure à l'Angleterre ($m=3.15$, $\sigma^2 = .763$).

Satisfaction

Tableau 7.29 Analyse de variance « satisfaction » en fonction du collectivisme

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Modèle corrigé	4.403	3	1.468	2.973	.032
Ordonnée à l'origine	605.628	1	605.628	1226.757	.000
Pays	.252	1	.252	.510	.476
Collectivisme	1.620	1	1.620	3.282	.071
Pays*collectivisme	.922	1	.922	1.868	.173
Erreur	135.269	274	.494		
Total	3501.562	278			
Total corrigé	139,672	277			

Finalement, cette dernière analyse nous indique qu'il n'y a pas de distinction entre les pays en termes de satisfaction des employés. Les pratiques RH en contexte de collectivisme ont un effet marginal entre la variable collectivisme et la satisfaction (p -value=.071).

Tableau 7.30 Sommaire des résultats pour la dimension collectivisme

DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE	RÉSULTATS SIGNIFICATIFS	INTERACTION
État d'esprit	Oui	Oui
Comportement	Non	Non
Compétence	Oui	Non
Engagement affectif	Non	Non
Satisfaction	Non	Non

À la lumière des résultats obtenus, nous constatons que les pratiques RH en contexte de collectivisme ont un effet positif et significatif sur l'état d'esprit des employés et sur la compétence. L'hypothèse 3 est partiellement corroborée.

7.6 Présentation des résultats issus de l'analyse de variance à deux facteurs – Distance hiérarchique

Cette dernière série d'analyses permettra de répondre à notre dernière hypothèse. Cette hypothèse stipule que *la perception des employés à l'égard des pratiques RH applicables au contexte de la distance hiérarchique élevée aura un effet positif et significatif sur la performance des employés travaillant dans un pays caractérisé par une distance hiérarchique élevée.*

Telle que mentionnée par Hofstede, la distance hiérarchique du Québec serait plus élevée que celle de l'Angleterre. Toutefois, les résultats de notre question 4 révèlent que l'Angleterre possède un niveau de la distance hiérarchique plus élevé que le Québec.

État d'esprit

Tableau 7.31 Analyse de variance « état d'esprit » en fonction de la distance hiérarchique

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Modèle corrigé	1.361	3	.454	1.415	.239
Ordonnée à l'origine	1084.368	1	1084.368	3381.110	.000
Pays	1.213	1	1.213	3.782	.053
Distance hiérarchique	.696	1	.696	2.171	.142
Pays*distance	.020	1	.020	.062	.803
Erreur	87.876	274	.321		
Total	3961.735	278			
Total corrigé	89.237	277			

Le tableau 7.31 nous indique que les pays se distinguent sur la mesure de l'état d'esprit des employés ($CM=1.213$, $F(1,274) = 3.782$, $p \leq .05$). Cela signifie que dans

un contexte de distance hiérarchique élevée, l'état d'esprit des employés augmente, et ce, indépendamment du pays. Quant à l'analyse des moyennes, nous constatons que les deux pays possèdent des moyennes différentes (Québec, $m=3.77$, $\sigma = .476$) et (Angleterre, $m=3.68$, $\sigma = .663$). Et finalement, il n'y a pas d'interaction entre les deux pays.

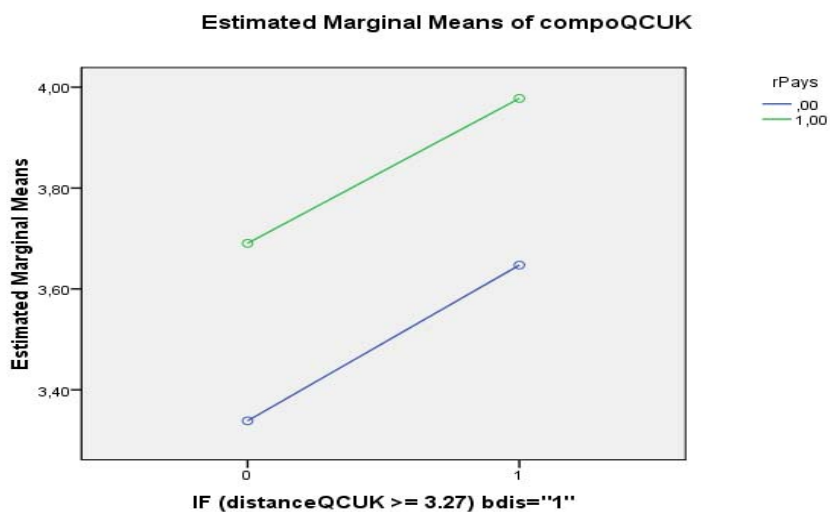
Comportement

Tableau 7.32 Analyse de variance « comportement » en fonction de la distance hiérarchique

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Modèle corrigé	2.395	3	.798	2.075	.104
Ordonnée à l'origine	1052.767	1	1052.767	2736.091	.000
Pays	2.283	1	2.283	5.934	.015
Distance hiérarchique	1.743	1	1.743	4.529	.034
Pays*distance	.002	1	.002	.006	.939
Erreur	105.427	274	.385		
Total	3844.400	278			
Total corrigé	107,822	277			

Les résultats montrent également que les pays se distinguent dans la mesure du comportement des employés ($CM=2.283$, $F(1, 274) = 5.934$, $p<.05$). Cela signifie que dans un contexte de distance hiérarchique élevée, le comportement augmente, et ce, indépendamment du pays. (Figure 7.7). De plus, les résultats dévoilent qu'il n'y a pas d'effet d'interaction entre les pays puisqu'ils ne sont pas significatifs.

Figure 7.7 Interaction Angleterre (0) et Québec (1)



Compétence

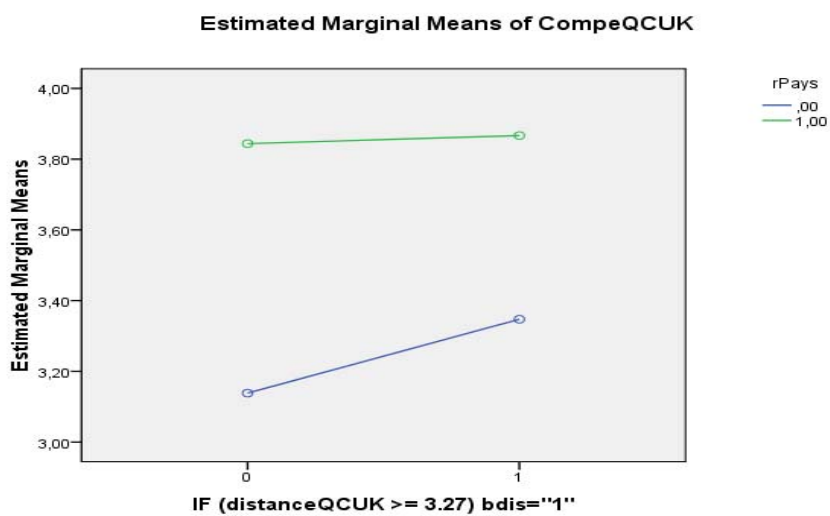
Tableau 7.33 Analyse de variance « compétence » en fonction de la distance hiérarchique

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Modèle corrigé	19.052 ^a	3	6.351	23.993	.000
Ordonnée à l'origine	98.031	1	98.031	3732.821	.000
Pays	7.354	1	7.354	27.784	.000
Distance hiérarchique	.263	1	.263	.994	.320
Pays*distance	.170	1	.170	.641	.424
Erreur	72.524	274	.265		
Total	3724.760	278			
Total corrigé	91.577	277			

Quant à cette analyse présentée au tableau 7.33, nous constatons qu'il y a une différence significative entre les pays en termes de compétence des employés

($CM=7.354$, $F(1, 274) = 27.784$, $p < 0.05$). Le Québec obtient une moyenne supérieure ($m=3.84$, $\sigma = .333$) par rapport à l'Angleterre ($m=3.32$, $\sigma = .677$). Donc, plus la distance hiérarchique est élevée, plus la performance en termes de compétence augmente, et ce, indépendamment du pays (figure 7.8). Malgré ces résultats, il n'y a pas d'effet d'interaction entre les pays.

Figure 7.8 Interaction Angleterre (0) et Québec (1)



Engagement affectif

Tableau 7.34 Analyse de variance « engagement affectif » en fonction de la distance hiérarchique

Source	Somme des carrés de type III	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Modèle corrigé	11.077 ^a	3	3.692	8.552	.000
Ordonnée à l'origine	853.438	1	853.438	1976.659	.000
Pays	7.031	1	7.031	16.285	.000
Distance hiérarchique	1.650	1	1.650	3.823	.052
Pays*distance	.229	1	.229	.530	.467
Erreur	118.302	274	.432		
Total	3263.320	278			
Total corrigé	129.379	277			

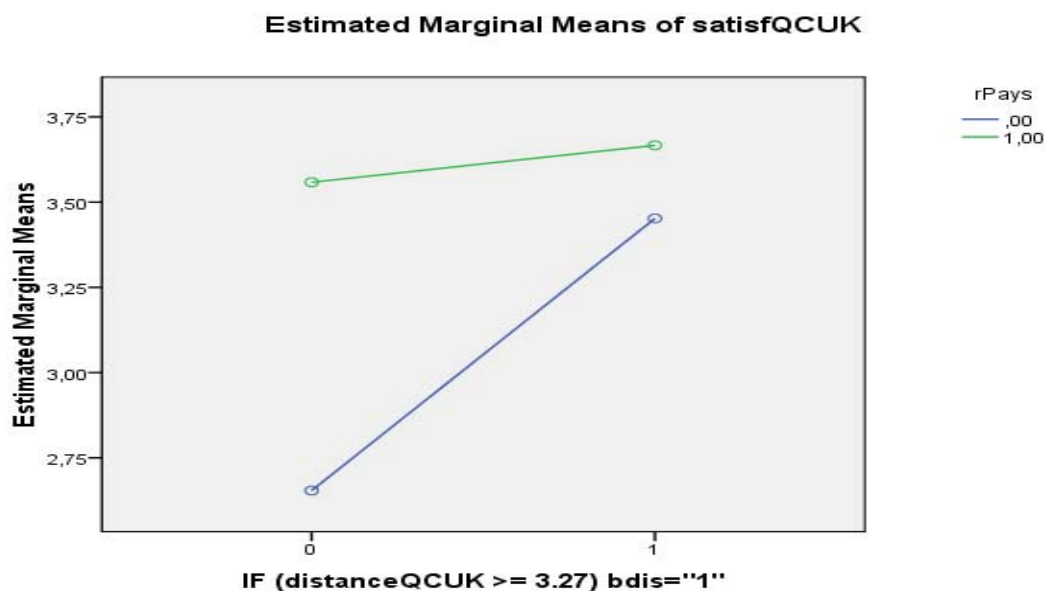
Pour cette analyse, les résultats démontrent que les pays se distinguent la mesure de la performance en termes d'engagement affectif. En effet, le Québec obtient des résultats supérieurs ($m=3.51$, $\sigma^2 = .565$) comparativement à l'Angleterre ($m=3.15$, $\sigma^2 = .763$). De plus, ces résultats montrent aussi que la distance hiérarchique a un effet positif et significatif sur l'engagement affectif des employés. ($CM=7.031$, $F(1,274) = 16.285$, $p<0.05$) et ce, indépendamment du pays. En d'autres mots, plus la distance hiérarchique est élevée, plus l'engagement affectif augmente. Finalement, les résultats nous dictent qu'il n'y a pas d'effet d'interaction entre les pays.

Satisfaction

Tableau 7.35 Analyse de variance « satisfaction » en fonction de la distance hiérarchique

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Modèle corrigé	10.163	3	3.388	7.167	.000
Ordonnée à l'origine	87.265	1	871.265	1843.314	.000
Pays	6.136	1	6.136	12.982	.000
Distance hiérarchique	4.032	1	4.032	8.530	.004
Pays*distance	2.334	1	2.334	4.938	.027
Erreur	129.509	274	.473		
Total	3501.562	278			
Total corrigé	139.672	277			

Figure 7.9 Interaction satisfaction Angleterre (0) et Québec (1)



Ces derniers résultats montrent que dans le cas de l'Angleterre, la satisfaction est significativement plus élevée lorsque la distance hiérarchique est forte. Il en va de même pour les employés du Québec où l'on constate que la satisfaction est élevée même dans un contexte de distance hiérarchique élevée. En effet, le

Québec obtient une moyenne ($m=3.56$, $\sigma = .559$) supérieure à l'Angleterre ($m=3.36$, $\sigma = .853$). Les résultats démontrent une interaction entre les deux pays ($p < .05$).

En somme, les résultats de cette dernière série d'analyse montrent que la performance sociale des employés en termes de comportement, de compétence, d'engagement affectif et de satisfaction est positive et significative lorsque les pratiques RH sont applicables dans un contexte de distance hiérarchique élevé.

Le tableau 7.36 résume l'ensemble des résultats.

Tableau 7.36 Sommaire des résultats sur la dimension Distance hiérarchique

DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE	RÉSULTATS SIGNIFICATIFS	INTERACTION
État d'esprit	Oui	Non
Comportement	Oui	Non
Compétence	Oui	Non
Engagement affectif	Oui	Non
Satisfaction	Oui	Oui

En conclusion, l'hypothèse 4 est corroborée.

Chapitre 8

Discussions et conclusion

Chapitre 8 – Discussions et conclusion

Dans le cadre de cette recherche, nous avons élaboré une démarche conceptuelle et méthodologique originale et innovante visant à évaluer les effets des pratiques RH sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale. Pour y parvenir, plusieurs éléments ou variables ont été nécessaires à la composition de notre modèle : la gestion stratégique des ressources humaines, la performance sociale et la culture nationale.

Selon le modèle d'Hofstede, nous avons tenté de valider l'effet modérateur de la culture nationale sur la performance des employés en comparant deux groupes de travailleurs situés dans deux pays, soit l'Angleterre et le Québec.

Par cette recherche, nous avons voulu contribuer, d'un point de vue théorique, à l'avancement des connaissances en matière de gestion stratégique des ressources humaines. Ainsi, la recension des écrits nous montre que la gestion stratégique des ressources humaines est particulièrement complexe compte tenu des nombreuses théories et approches y découlant. On remarque qu'il y a autant de définitions que d'auteurs. En plus, nous avons expliqué l'importance de l'approche de la contingence qui met en relief la cohérence entre les pratiques RH et les caractéristiques organisationnelle et contextuelle. Bien que cette approche démontre d'intéressantes forces, sa validation empirique au point de vue organisationnel est assez limitée jusqu'à maintenant. Donc, notre recherche nous a permis de tester la logique de contingence en gestion stratégique des ressources humaines où le contexte culturel peut constituer un facteur de contingence.

La performance sociale, une des quatre dimensions de la composante de la performance organisationnelle élaborée par Morin et coll. (1994), se caractérise également par une complexité certaine. Reprenant la définition de Godard (2004), la performance sociale représente les retombées sociales et psychologiques

positives pour les salariés. Plus précisément, la performance sociale est liée aux résultats de la gestion des hommes en tenant compte d'une multitude de facteurs et critères pour la mesurer tels que la satisfaction, l'engagement, les modes de fonctionnement et est propre à chaque organisation (Allouche et coll., 2004). Ainsi, les résultats varieront selon les critères en fonction des résultats que l'organisation souhaite atteindre. Pour y parvenir, l'utilisation d'indicateurs proximaux semble être la plus appropriée pour mesurer la performance sociale. Il s'agit donc de mesures liées directement à une pratique ou à une façon de faire (Schmitt, 2008).

Nous tenons également à préciser que notre recherche n'aborde pas le concept de la RSE (la responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises¹⁸. Rappelons que ce concept comporte de nombreuses préoccupations telles que sociales, environnementales et économiques et qu'elle s'apparente plutôt à une approche systémique d'un système tenant compte d'une multitude de facteurs internes et externes de l'entreprise. Par exemple, le bien-être des employés représente un des facteurs internes faisant partie du modèle de la RSE. Pour intégrer un tel concept à notre démarche, de longues études longitudinales seraient nécessaires et notre méthodologie devrait être bien différente pour tenir compte des nombreux facteurs internes et externes. Cette démarche nous aurait sûrement éloignés du domaine de la gestion des ressources humaines. Toutefois, notre outil de mesure pourrait être en être un bon pour mesurer la performance des employés au sein d'une entreprise effectuant l'exercice de la RSE.

En fonction de la définition de la performance sociale que nous avons retenue, cinq dimensions ont été choisies pour la mesurer : l'état d'esprit, la compétence, le comportement, l'engagement et la satisfaction. Nous nous sommes inspirés des travaux de Meyer et Allen (1990) pour y mesurer l'engagement effectif, Brayfield

¹⁸ Il s'agit du terme anglais « Corporate social responsibility »

et Rother (1951) pour mesurer la satisfaction et Huselid, Becker et Beatty (2005) pour mesurer l'état d'esprit, le comportement et les compétences.

Finalement, le dernier élément de notre modèle est celui de la culture nationale. En accord avec tous les spécialistes en gestion interculturelle, la mondialisation de l'économie est en marche, mais la diversité des cultures demeure (D'Iribarne, 2002). Pour les organisations œuvrant dans un contexte de marchés internationaux, elles ont l'obligation de se doter de nouvelles compétences, de nouveaux avantages concurrentiels. Il s'agit là d'une question de survie.

Devant cette réalité, nous avons constaté qu'au cours des 25 dernières années, les recherches empiriques s'intéressant à la culture nationale, et ce, peu importe le domaine de recherche (marketing, pratiques de gestion, gouvernance, éthique, perception des clients, etc.), ont eu recours à la théorie d'Hofstede. La revue de littérature nous a convaincus que sa théorie pouvait être un élément solide dans l'analyse de notre démarche. Ainsi, l'utilité de notre variable modératrice porte sur la vérification de la culture nationale à savoir si elle peut être déterminante dans la performance sociale des employés. Les quatre dimensions culturelles ont été retenues aux fins de l'exercice. Il s'agit du contrôle de l'incertitude, de la féminité, du collectivisme et de la distance hiérarchique.

À la lumière de nos résultats, il appert que la variable culturelle aurait une part de responsabilité dans le lien entre la performance et les pratiques RH. Toutefois, avant de discuter des résultats en lien avec nos hypothèses de recherche, nous tenons à préciser que le modèle a été validé en effectuant une vérification de la cohérence interne des variables indépendantes et dépendantes. Ces items démontrent qu'ils sont significativement et positivement corrélés à l'exception de deux variables dépendantes « comportement » et « état d'esprit » où les résultats sont peu significatifs (réf. : tableau 7.6). Quant à la variable « distance hiérarchique », les résultats démontrent qu'elle est significativement et négativement corrélée attribuable à une échelle inversée.

8.1 Les données sociodémographiques

À l'intérieur de notre questionnaire, nous avons utilisé neuf variables de contrôle pour obtenir le portrait sociodémographique de notre échantillon. Ces données nous indiquent que les employés, et ce, peu importe le pays, sont jeunes, fortement scolarisés et possèdent peu d'expérience de travail au sein de l'organisation étudiée. Ce manque d'expérience est principalement dû au mouvement fréquent du personnel entre les différentes entreprises. Or, ce portrait s'imbrique bien aux commentaires recueillis auprès des dirigeants de cette entreprise.

Comme nous avons recueilli suffisamment de données pour procéder à des analyses statistiques, nous les avons analysés à l'intérieur de nos diverses analyses statistiques sans toutefois que l'on puisse obtenir des résultats significatifs. Ainsi, nous avons retiré les variables de contrôle à même nos analyses de variance. De tels résultats sont probablement liés à notre échantillonnage. Effectuer une même démarche avec un plus grand groupe d'employés ou dans un autre secteur d'activité permettrait peut-être d'obtenir des résultats différents.

8.2 Analyse de variance (ANOVA) - explication théorique d'Hofstede

Dans le cadre de notre recherche, nous avons tenté de comprendre l'explication théorique du modèle d'Hofstede en comparant les deux pays. Comme nous l'avons déjà mentionné, cet exercice s'avère complémentaire à notre démarche, car il nous permet de comprendre s'il existe une différence culturelle entre les deux pays sans tenir compte de la performance sociale des employés. Dans l'éventualité où les résultats seraient significatifs, ils pourraient nous éclairer davantage dans l'interprétation des résultats.

Pour ce faire, nous avons procédé à des analyses de variance (ANOVA) et avons comparé les moyennes de chaque pays. Au tableau 7.12, les résultats compilés nous indiquent que la perception des employés du Québec est supérieure par rapport à celle des employés d'Angleterre en termes de contrôle de l'incertitude élevée, de féminité élevée et de collectivisme élevé. Cela signifie que les employés du Québec perçoivent que ces trois dimensions culturelles sont plus accentuées qu'en Angleterre. De tels résultats concordent avec ceux d'Hofstede puisque le contrôle de l'incertitude élevé, la féminité élevée et le collectivisme élevé se caractérisent davantage au Québec qu'en Angleterre.

Toutefois, nos résultats démontrent que la distance hiérarchique ne correspond pas au modèle d'Hofstede. En d'autres mots, les employés du Québec perçoivent que cette dimension est moins accentuée dans leur pays tandis que les employés d'Angleterre perçoivent que cette dimension est plus accentuée dans leur pays. De tels résultats nous amènent à conclure que le groupe du Québec aurait recours à des pratiques RH adéquates au contexte culturel en termes de distance hiérarchique faible.

En lien avec cette explication théorique, nous avons identifié des exemples de pratiques de ressources humaines qui devraient se retrouver dans les contextes culturels appropriés. Voici donc quatre séries de pratiques :

Les pratiques RH adéquates dans un contexte de contrôle de l'incertitude élevé

L'utilisation adéquate de pratiques RH dans un contexte culturel particulier semble être une piste de solution à la performance. Comme le prétendent Hofstede (1994) et Schneider et Barsoux (2003), lorsque l'on tient compte de la culture nationale, cela permet de maximiser les chances d'obtenir une bonne performance au sein des organisations.

Dans un contexte où le contrôle de l'incertitude est élevé, certaines pratiques de ressources humaines doivent être privilégiées. À titre d'exemple, ces pratiques sont :

Tableau 8.2 Pratiques RH applicables en contexte de contrôle de l'incertitude élevé

Pratiques RH en référence à Hofstede (1994)	Dimension culturelle
Le travail est basé sur des objectifs clairs et précis.	Contrôle de l'incertitude élevé
Le travail est encadré par des règles clairement établies et rigides.	Contrôle de l'incertitude élevé
L'entreprise offre la sécurité d'emploi aux employés	Contrôle de l'incertitude élevé
La communication interne permet d'obtenir des informations sans ambiguïtés.	Contrôle de l'incertitude élevé
Les méthodes de travail sont connues et laissent peu de place à l'innovation	Contrôle de l'incertitude élevé
Encadrement et suivi serrés des superviseurs.	Contrôle de l'incertitude élevé

En résumé, les pratiques RH en lien avec le contrôle de l'incertitude élevé doivent porter sur des processus de travail clairement établis, des règles et directives claires, la sécurité d'emploi, etc.

Les pratiques adéquates en contexte de féminité élevée

Puisque les résultats démontrent que le Québec est caractérisé par un contexte de féminité plus élevée que l'Angleterre, nous avons répertorié des pratiques RH à privilégier :

Tableau 8.3 Pratiques RH applicables à la dimension féminité

Pratiques RH en référence à Hofstede (1994)	Dimension culturelle
Les emplois de cette société sont basés sur le principe d'aide et d'intérêt commun.	Féminité
Cette société me donne la possibilité d'équilibrer mon travail avec ma vie personnelle/familiale.	Féminité
Je peux organiser mon horaire de travail en fonction de mes besoins.	Féminité
Je peux organiser mon horaire de travail en fonction des besoins de ma famille.	Féminité
La société offre un environnement de travail où la coopération entre collègues existe.	Féminité
La société offre un bon environnement de travail (cordial, amical) pour ses employés.	Féminité

En définitive, les pratiques RH en lien avec la qualité de vie au travail, la conciliation travail-famille ou travail-vie personnelle, la sécurité d'emploi, la gestion participative, etc. sont des pratiques applicables au contexte de féminité (Hofstede, 1994) et nos résultats montrent qu'elles sont également présentes au Québec. Les études empiriques de Su et Lessard (1998), Kerim-Dikeni (2001), Barmeyer (1995) et Dupuis (2002) présentent les mêmes conclusions que la nôtre.

Les pratiques RH adéquates en contexte de collectivisme élevé

Les résultats de l'analyse de variance indiquent que le Québec est caractérisé par un collectivisme supérieur à l'Angleterre. Dans un tel contexte, il devient donc approprié de privilégier les bonnes pratiques RH comme celles présentées au tableau 8.4

Tableau 8.4 Pratiques RH applicables au contexte de collectivisme

Pratiques RH en référence à Hofstede (1994, 2005)	Dimension culturelle
Le travail est plutôt basé sur des objectifs d'équipe.	Collectivisme
Prime au rendement des équipes de travail	Collectivisme
La gestion participative	Collectivisme
La recherche de solutions est prise en équipe de travail.	Collectivisme
La planification du travail est effectuée en équipe.	Collectivisme

Tel que le souligne Hofstede (1994), dans un contexte collectiviste, il faut encourager un management de groupe où une bonne intégration des membres d'équipe doit être privilégiée pour que le groupe puisse fonctionner comme un groupe d'appartenance. Les pratiques que nous avons insérées dans notre modèle présentent ces aspects puisque les résultats ont été significatifs et positifs.

Les pratiques RH adéquates en contexte de la distance hiérarchique élevée

Comme les trois dimensions précédentes, nous constatons qu'il est important que les pratiques RH doivent être adaptées selon le contexte de la distance hiérarchique. Toutefois, les résultats en lien avec cette dimension ne correspondent pas à la théorie d'Hofstede puisque les résultats vont à l'inverse de la théorie. Selon la théorie, le Québec est caractérisé par une distance hiérarchique plus élevée que l'Angleterre, par contre, nos résultats démontrent le contraire puisque la moyenne du Québec ($m=2.81$) est inférieure à celle de

l'Angleterre ($m=3.86$). Cela signifie que les pratiques de RH du tableau 8.5 devraient être appliquées en Angleterre.

Tableau 8.5 Pratiques RH applicables dans un contexte de distance hiérarchique forte.

Pratiques RH en référence à Hofstede (1994, 2005)	Dimension culturelle
Les structures organisationnelles comportent plusieurs niveaux d'échelons hiérarchiques.	Forte distance hiérarchique
Le supérieur est autoritaire auprès de ses employés	Forte distance hiérarchique
Peu de cadres consultatifs et peu de prises de décision au niveau des subordonnés.	Forte distance hiérarchique
Peu de latitude dans le travail.	Forte distance hiérarchique
Système de travail centralisé.	Forte distance hiérarchique

Ces résultats vont-ils à l'encontre de l'explication théorique d'Hofstede ?

En fait, plusieurs explications pourraient expliquer un tel écart. Premièrement, Hofstede (2005) a rajouté les données du Québec en 2005 et elles sont approximatives puisqu'il ne les a pas validées empiriquement. Cette approximation donne peut-être raison à ce résultat.

Deuxièmement, en tout respect des travaux d'Hofstede, il est possible que les données du Québec soient erronées. Pour déterminer l'indice de la distance hiérarchique, Hofstede utilise plusieurs critères (la langue, la latitude géographique, la richesse, le nombre de populations, etc.). Toutefois, en observant avec attention, il est difficile d'identifier où le Québec se situe par rapport aux autres pays puisque certains éléments ou critères semblent contradictoires. Par exemple, selon Hofstede, la latitude géographique est un des facteurs corrélés à la distance hiérarchique et est immuable. Il souligne que plus les pays s'éloignent de l'équateur, plus la distance hiérarchique est faible.

Pourtant, en regardant la latitude géographique du Québec (principalement là où l'on retrouve la grande concentration de la population québécoise) elle est identique à celle de plusieurs villes de la France pourtant les indices sont bien différents entre les deux régions (indice de la France est égal à 68 tandis que celui du Québec est de 54). Il en va de même pour l'Espagne. Le pays possède un indice de 57 et se trouve plus près de l'équateur. Pourtant, ce pays possède un indice presque identique au Québec. Finalement, la latitude géographique de l'Angleterre est presque similaire à celle du Québec et l'écart entre les deux est important (Angleterre 35 et Québec 54). En fonction des résultats obtenus et de l'observation faite dans le cadre de cette recherche, ce critère n'apporte aucun éclairage à notre questionnement puisque les deux pays se trouvent approximativement à la même latitude.

L'auteur ajoute également à sa théorie qu'une population plus forte augmente l'indice de la distance hiérarchique. Ceci est encore contradictoire puisque l'Angleterre est plus peuplée que le Québec (50.7 millions par rapport à 7.6 millions). Bien que nous n'ayons pas suffisamment de données, nous sommes plutôt d'avis que le Québec aurait un indice de la distance hiérarchique moins élevée que l'Angleterre. D'ailleurs, très peu d'études empiriques ont été réalisées après 2005. Il serait donc intéressant de s'attarder à cette dimension lors de prochaines études empiriques et de vérifier si la distance hiérarchique est plus élevée ou non au Québec en tenant compte des dernières données d'Hofstede (2005).

En conclusion, nous pouvons dresser un premier constat. Notre étude démontre qu'il existe une différence significative entre les dimensions culturelles du Québec et de l'Angleterre. Bien qu'elle ne soit pas parfaite, cette différence nous apporte un éclairage supplémentaire à la théorie d'Hofstede et nous aide à comprendre les prochains résultats de notre recherche.

8.3 Analyse de variance (ANOVA) à deux facteurs

Dans cette partie du chapitre, nous commentons les résultats de nos quatre hypothèses de recherche grâce à notre deuxième série d'analyse, l'analyse de variance à deux facteurs. L'approche préconisée par Hofstede n'a été que partiellement confirmée par nos résultats. En effet, les tableaux 8.6 et 8.7 présentent la compilation des résultats où chaque performance a été mesurée selon les différentes dimensions culturelles et illustrent que les quatre hypothèses sont partiellement corroborées, principalement pour le groupe québécois. À la lumière de ces résultats, nous constatons plusieurs éléments qui attirent notre attention.

En premier lieu, les résultats pour l'ensemble des vingt analyses démontrent que la performance du groupe du Québec est supérieure à celle du groupe d'Angleterre. Comme il s'agit d'une entreprise québécoise ayant fait l'acquisition au cours des dernières années d'une entreprise anglaise, il est possible que la culture et les pratiques soient mieux comprises par les employés québécois que par les Anglais. Comme le prétendent Hofstede (1994) et Schneider et Barsoux (2003), lorsque l'on tient compte de la culture nationale, cela permet de maximiser les chances d'obtenir une bonne performance au sein des organisations. En lien avec ces auteurs, pour améliorer une telle performance, l'entreprise québécoise aurait intérêt à analyser si les pratiques RH mises en place s'adaptent bien au groupe anglais.

Deuxièmement, on constate que les résultats en lien avec la compétence sont significatifs dans chaque dimension culturelle. Cela signifie que les deux groupes ont une perception positive de leur compétence et qu'il est possible que cette performance soit influencée par d'autres facteurs. L'absence d'interaction entre les deux groupes traduit bien cette observation. À l'exception de la féminité, une interaction montre que les pratiques de ressources humaines applicables dans un contexte de féminité élevée augmentent la compétence et que ces mêmes pratiques auraient un effet négatif auprès des Anglais. Cela signifie que

l'Angleterre obtiendrait des résultats supérieurs si les pratiques de ressources humaines caractérisées par un contexte de masculinité élevée étaient mises en place pour ce groupe.

Au niveau du collectivisme, les résultats démontrent une interaction entre les deux groupes. Cela signifie que le groupe du Québec a obtenu une plus grande performance en termes d'état d'esprit que le groupe anglais. Comme le Québec est caractérisé par un collectivisme plus élevé que l'Angleterre, les résultats corroborent avec la théorie d'Hofstede. Notre troisième hypothèse est partiellement corroborée puisque seule, cette dimension a été corroborée. Il est clair que les pratiques applicables au Québec doivent s'orienter selon le contexte de collectivisme tandis que l'Angleterre doit utiliser des pratiques plutôt axées vers l'individualisme.

Quant à la dernière hypothèse portant sur la dimension culturelle « distance hiérarchique », les résultats positifs et significatifs ont été constatés pour les cinq dimensions de la performance. Les résultats montrent une interaction entre les deux groupes en termes de la satisfaction des employés seulement. Le groupe québécois dénote une satisfaction supérieure par rapport au groupe anglais lorsque les pratiques de ressources humaines sont applicables dans un contexte de distance hiérarchique élevée. Les résultats corroborent donc avec la théorie d'Hofstede, c'est-à-dire que la performance augmente lorsque les pratiques que nous avons identifiées sont appliquées dans un contexte de distance hiérarchique élevée. Quant aux quatre autres dimensions, il n'y a pas d'interaction. Il faut donc conclure que d'autres facteurs pourraient influencer les résultats.

Tableau 8.6 Compilation des résultats de l'analyse de variance à deux facteurs

Contrôle de l'incertitude

DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE	RÉSULTATS SIGNIFICATIFS	INTERACTION
État d'esprit	Non	Non
Comportement	Non	Non
Compétence	Oui	Non
Engagement affectif	Non	Non
Satisfaction	Non	Non

Féminité

DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE	RÉSULTATS SIGNIFICATIFS	INTERACTION
État d'esprit	Non	Non
Comportement	Non	Non
Compétence	Oui	Oui
Engagement affectif	Non	Non
Satisfaction	Non	Non

Collectivisme

DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE	RÉSULTATS SIGNIFICATIFS	INTERACTION
État d'esprit	Oui	Oui
Comportement	Non	Non
Compétence	Oui	Non
Engagement affectif	Non	Non
Satisfaction	Non	Non

Distance hiérarchique

DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE	RÉSULTATS SIGNIFICATIFS	INTERACTION
État d'esprit	Oui	Non
Comportement	Oui	Non
Compétence	Oui	Non
Engagement affectif	Oui	Non

Satisfaction	Oui	Oui
--------------	-----	-----

Tableau 8.7 Le sommaire des résultats des quatre hypothèses

Hypothèses		Résultats
H1	<i>La perception des employés à l'égard des pratiques RH applicables au contexte du <u>contrôle de l'incertitude</u> aura un effet positif et significatif sur la performance des employés travaillant dans un pays caractérisé par un niveau du contrôle de l'incertitude élevé.</i>	Corroborée en partie <ul style="list-style-type: none"> • Compétence et interaction entre les deux variables
H2	<i>La perception des employés à l'égard des pratiques RH applicables au contexte de la <u>féminité</u> aura un effet positif et significatif sur la performance des employés travaillant dans un pays caractérisé par un degré élevé de la féminité.</i>	Corroborée en partie <ul style="list-style-type: none"> • Compétence, aucune interaction
H3	<i>La perception des employés à l'égard des pratiques RH applicables au contexte du <u>collectivisme</u> aura un effet positif et significatif sur la performance des employés travaillant dans un pays caractérisé par un niveau élevé du collectivisme.</i>	Corroborée en partie <ul style="list-style-type: none"> • État d'esprit et interaction entre les deux variables • Compétence, aucune interaction
H4	<i>La perception des employés à l'égard des pratiques RH applicables au contexte de <u>distance hiérarchique</u> aura un effet positif et significatif sur la performance des employés travaillant dans un pays caractérisé par une distance hiérarchique élevée.</i>	Corroborée en partie <ul style="list-style-type: none"> • Comportement sans interaction • Compétence sans interaction • Engagement affectif sans interaction • Satisfaction et interaction

8.4 Apports et limites de notre recherche

À partir de cette recherche, nous avons voulu contribuer à l'avancement de la gestion stratégique des ressources humaines en apportant une démarche originale et innovante, et ce, à plusieurs égards. Après avoir analysé les recherches antérieures, nous avons mené notre réflexion un peu plus loin en insérant des caractéristiques différentes. Par exemple, nous avons circonscrit la performance à une seule dimension, celle de la performance sociale. Tandis que les études antérieures ont tenté de mesurer plusieurs dimensions de la performance organisationnelle, nous sommes d'avis qu'en délimitant à une seule dimension, cela augmente le degré de précision dans la recherche. Par ailleurs, un tel outil se veut un atout dans la mesure de la performance organisationnelle et même peut être fort utile en RSE. Les dimensions composant notre modèle de la performance permettent à notre avis d'obtenir un portrait intéressant pour mesurer les retombées positives des employés. Enfin, ce concept donne lieu à un nouveau point de vue en termes de performance, ce qui est non négligeable.

La conception du questionnaire se veut très complète puisque nous y avons recueilli au-delà de 21,000 données ($n=278 * 76$ questions). Cette imposante base de données est riche en information et permettra dans le futur d'effectuer d'autres études. Comparativement aux études de Newman et Nollen (1996) et de Schuler et Rogovsky (1998), notre questionnaire a été conçu aux fins de notre recherche. Nous pouvons affirmer que notre questionnaire est caractérisé par une rigoureuse démarche appuyée par les études de Brayfield et Rother (1951), Meyer et Allen (1990) et des travaux de Huselid et coll. (2005).

L'ensemble des pratiques RH que l'on retrouve à l'intérieur du questionnaire a été puisé à même la théorie d'Hofstede. En procédant ainsi, nous nous sommes

assurés que les pratiques visées se retrouvent bel et bien dans les contextes culturels appropriés.

Le fait que l'ensemble des employés a été invité à participer au sondage en ligne apporte une perspective de recherche différente par rapport aux études antérieures. Au lieu de sonder quelques personnes par entreprise, nous avons recueilli plus de 60 % des employés visés. Cette riche information donne un contenu certain dans l'analyse des résultats. D'ailleurs, en procédant ainsi, nous avons été en mesure d'obtenir une précision au niveau du portrait sociodémographique. Là encore, de telles données nous permettent de mieux comprendre et de mieux interpréter les résultats. La collecte d'informations provenant d'une même organisation procure une homogénéité dans les pratiques RH et par la même occasion, offre la possibilité de comparer avec une plus grande précision les réponses obtenues à l'intérieur desdits groupes.

Une autre force de cette recherche émane des résultats relatifs aux trois questions portant sur l'explication théorique d'Hofstede où nous avons été en mesure d'affirmer l'existence d'un écart en termes de dimensions culturelles entre les deux pays. Donc, le contrôle de l'incertitude, la féminité et le collectivisme sont plus présents au Québec qu'en Angleterre. De tels résultats sont prometteurs pour poursuivre de nouvelles recherches.

Au point de vue organisationnel, notre modèle est un outil fort intéressant pour toute organisation souhaitant mesurer la performance sociale en contexte culturel. Facile d'utilisation, il peut être un outil de gestion qui permettrait de vérifier si les pratiques de ressources humaines ont un effet sur la performance des employés. Pour l'utiliser, il faut toutefois faire une démarche rigoureuse pour tenir compte des indices des dimensions culturelles élaborés par Hofstede (1994, 2005). Notons qu'il existe peu de modèles mesurant cette dimension.

Bien que ces apports soient intéressants, nous ne pouvons passer sous silence les limites et les contraintes reliées à cette étude. Idéalement, la validation des

pratiques RH sur la performance des employés serait plus riche d'informations si elle englobait plusieurs pays. Compte tenu des contraintes hors de notre contrôle, notre étude s'est limitée à deux pays seulement. La non-accessibilité aux données des entreprises internationales a limité considérablement la possibilité d'analyser en profondeur le lien entre les pratiques de ressources et la performance en contexte culturel. Il aurait été fort intéressant de rassembler plusieurs pays dont les caractéristiques culturelles se ressemblent et de pouvoir les comparer entre eux. En utilisant deux pays, une moins grande précision des résultats peut apparaître au niveau des différences culturelles. Cela peut également causer certaines difficultés au niveau du traitement statistique. Une démarche englobant plusieurs pays serait souhaitable.

Parce que nous avons sondé deux groupes d'employés d'une même entreprise, les résultats auraient pu être différents par rapport à un échantillon comprenant plusieurs entreprises par pays. Il est possible également que certains facteurs dont nous ignorons l'existence aient pu influencer les répondants. Par exemple, l'influence de la culture organisationnelle, les stratégies d'affaires reliées aux décisions des dirigeants sur les activités d'acquisition et de fusion, les exigences des marchés où les contraintes situationnelles pourraient affecter la performance des employés.

Étant donné que notre étude se caractérise par son aspect quantitatif, il serait judicieux d'envisager une approche de recherche plus qualitative. Cela permettrait de cerner avec une plus grande précision, les éléments non répondus de cette recherche.

Il est évident qu'il nous est difficile de généraliser à l'échelle mondiale l'ensemble de ces résultats à l'ensemble du Québec et d'Angleterre, car nous n'avons qu'un seul type d'entreprise et deux groupes. Il faudrait répéter l'exercice dans différents contextes et dans d'autres secteurs d'activités pour augmenter la qualité des résultats.

Les données du Québec peuvent modifier substantiellement les résultats. Comme nous l'avons mentionné, il est possible que ces données, si elles étaient validées dans d'autres recherches, puissent nous donner une précision supplémentaire quant aux indices des dimensions culturelles du Québec. Une telle approximation représente une importante limite dans notre recherche.

L'utilisation du modèle d'Hofstede comme variable modératrice est également discutable. Malgré sa notoriété et son usage fréquent dans les recherches, ce modèle soulève des interrogations. Puisque les données répertoriées datent de quarante ans, il est possible qu'un remodelage, même minime, des cultures modifie la perception et la programmation mentale des diverses sociétés.

Certaines voies de recherche pourraient être envisagées à la suite des résultats de cette étude. Outre, l'ajout de plusieurs pays, il serait intéressant de reproduire cette étude dans différents secteurs économiques qui n'ont pas été abordés par notre recherche ni par les études antérieures, de manière à analyser le phénomène du lien entre les pratiques et la performance. L'utilisation de variables modératrices différentes de celles d'Hofstede serait également intéressante à utiliser.

Finalement, pouvons-nous répondre à notre principale question de recherche ?

La variable culturelle peut-elle être un élément déterminant dans la gestion stratégique des ressources humaines pour les entreprises ?

D'entrée de jeu, il est certain que la gestion stratégique des ressources humaines représente un phénomène complexe et que l'application empirique des différentes théories est loin d'être évidente. Répondre à notre principale question de recherche devant une telle complexité représente un défi réel. D'un point de vue statistique, plusieurs éléments de notre recherche nous permettent de confirmer

qu'effectivement la variable culturelle peut être un élément déterminant dans la gestion stratégique des ressources humaines pour les entreprises du fait que les résultats issus de cette recherche semblent rejoindre en partie aux principales conclusions retrouvées dans la littérature académique. Certes, notre méthodologie fut différente aux études antérieures, mais elle a permis de faire avancer l'état de l'art en gestion des ressources humaines.

Les pratiques de gestion des ressources humaines alignées avec les dimensions culturelles peuvent-elles avoir un lien avec la performance sociale des employés ?

Il est vrai que notre thèse se veut l'une des rares recherches à avoir mesuré la performance sociale dans un contexte de culture nationale et les résultats se veulent encourageants. L'approche contextualisée que nous avons privilégiée, permet d'apporter un éclairage à l'approche de la contingence, en occurrence, la culture nationale. Toutefois, la poursuite de la recherche est primordiale si l'on souhaite réussir à améliorer la performance de nos organisations.

Nous souhaitons conclure que notre principal apport de cette recherche est d'avoir contribué à l'avancement des connaissances en matière de gestion des ressources humaines en s'intéressant au rôle stratégique des RH dans un contexte culturel sous un angle différent et innovateur. Les différentes composantes de la performance sociale élaborées dans le cadre de notre étude se veulent originales. Du point de vue théorique, cette recherche a permis un avancement certain malgré les limites identifiées par la théorie d'Hofstede. Elle nous donne une meilleure compréhension du concept d'arrimage entre les pratiques RH et le contexte culturel. Du point de vue empirique, son originalité a permis d'analyser sous un autre angle, le lien entre la performance et la gestion des ressources humaines.

Annexes

Table des matières

Résumé.....	3
Summary.....	4
Remerciements.....	6
Sommaire.....	7
Partie I Introduction générale et problématique de recherche	13
Chapitre 1 – Introduction générale	13
1.1 Présentation de la thèse.....	16
1.2 Présentation synoptique de la thèse.....	18
Chapitre 2 – Problématique de recherche.....	21
2.1 Introduction.....	21
2.2 La gestion des ressources humaines, un nouvel avantage concurrentiel.....	22
2.3 La GSRH, un outil stratégique.....	24
2.4 La grande question.....	26
2.5 Les études empiriques.....	27
2.6 Démarches méthodologiques	38
2.7 Conclusion	42
Partie II Revue de littérature.....	46
Chapitre 3 – La gestion stratégique des ressources humaines.....	48
3.1 Introduction.....	48
3.2 Survol chronologique de l'évolution de la GRH.....	49
3.3 Définitions de la GSRH.....	52
3.4 Les différentes théories applicables à la GSRH.....	55
3.4.1 La théorie de l'agence	57
3.4.2 La théorie des systèmes cybernétiques.....	59
3.4.3 La perspective comportementale.....	60

3.4.4	La théorie basée sur les ressources	66
3.5	L'approche de la contingence	70
3.6	Conclusion	78
Chapitre 4	– La performance sociale	82
4.1	Introduction	82
4.2	La performance, élément de multidimensionnalité	82
4.3	La performance économique	85
4.4	La performance politique (ou sociétale), élément de multidimensionnalité	88
4.5	La performance systémique	91
4.6	La performance sociale	95
4.7	La mesure de la performance sociale	97
4.8	Les instruments de mesure de la performance sociale	98
4.8.1	Meyer et Allen (1990)	99
4.8.2	Brayfield et Rother (1951)	100
4.8.3	Le modèle d'Huselid, Becker et Beatty (2005)	101
4.9	Conclusion	105
Chapitre 5	– La culture nationale	108
5.1	Introduction	108
5.2	Définition de la culture et le point de vue des auteurs	109
5.3	La culture, un avantage concurrentiel	111
5.4	Les modèles théoriques de la culture nationale	111
5.4.1	Le modèle de Trompenaars	115
5.4.2	Le modèle d'Hofstede	118
5.4.3	Les dimensions culturelles d'Hofstede	120
5.5	Les nouvelles données culturelles d'Hofstede et Hofstede (2005)	130
5.6	Les particularités du Québec	131
5.7	Apports et limites de la théorie d'Hofstede	134
5.8	Le modèle conceptuel	136
5.8.1	Les variables indépendantes	139
5.8.1.1	Les pratiques de rémunération	139

5.8.1.2	Les pratiques de gestion de carrière.....	140
5.8.1.3	Les pratiques touchant le rendement.....	141
5.8.1.4	Les pratiques touchant la gestion de l'information.....	142
5.8.1.5	Les pratiques générales de gestion.....	142
5.8.2	La variable dépendante	143
5.8.2.1	L'engagement au travail	143
5.8.2.2	La satisfaction au travail	144
5.8.2.3	L'état d'esprit des employés	145
5.8.2.4	La compétence des employés.....	145
5.8.2.5	Le comportement des employés	146
5.8.3	La variable modératrice.....	147
5.9	Les hypothèses de recherche.....	147
Partie III Méthodologie de recherche et analyse des résultats		150
Chapitre 6 – Méthodologie de recherche		152
6.1	Introduction.....	152
6.2	Présentation du questionnaire	154
6.3	Les pratiques RH applicables à chaque dimension et hypothèse de recherche.....	158
6.3.1	Le contrôle de l'incertitude	158
6.3.2	Féminité/masculinité	161
6.3.3	L'individualisme et le collectivisme	162
6.3.4	La distance hiérarchique	163
6.4	Mesure de l'échelle	164
6.5	Démarche méthodologique.....	165
6.5.1	Le type d'investigation.....	165
6.5.2	L'échantillonnage	168
6.5.3	Description de l'entreprise.....	169
6.5.3.1	Culture et valeurs de l'entreprise	170
6.5.3.2	L'importance du capital humain.....	171
6.6	Les données de l'échantillonnage	171
6.7	Particularité des échantillons.....	172

6.8	Collecte de données	174
6.9	Le pré-test.....	175
6.10	L'entrevue en personne	175
6.11	Traitement statistique	176
6.12	La cohérence interne	177
6.13	Analyse de variance à un facteur (ANOVA).....	178
6.14	L'analyse de variance à deux facteurs.....	179
Chapitre 7 – Analyse des résultats		183
7.1	Introduction.....	183
7.1.1	Résultats du portrait sociodémographique des répondants.....	184
7.1.2	Cohérence interne des variables dépendantes	187
7.1.3	Cohérence interne des variables indépendantes	188
7.2	Présentation des résultats issus de l'analyse de variance – l'explication théorique d'Hofstede.....	194
7.3	Présentation des résultats issus de l'analyse de variance à deux facteurs – Contrôle de l'incertitude	201
7.4	Présentation des résultats issus de l'analyse de variance à deux facteurs – Féminité	206
7.5	Présentation des résultats issus de l'analyse de variance à deux facteurs - Collectivisme	211
7.6	Présentation des résultats issus de l'analyse de variance à deux facteurs – Distance hiérarchique.....	216
Chapitre 8 – Discussions et conclusion		227
8.1	Les données sociodémographiques	230
8.2	Analyse de variance (ANOVA) - explication théorique d'Hofstede	231
8.3	Analyse de variance (ANOVA) à deux facteurs	236
8.4	Apports et limites de notre recherche	242
Annexes.....		248
Table des matières		249
Liste des tableaux		254
Liste des figures		259

Questionnaire anglais.....	261
Questionnaire français	268
Lettre d’invitation aux employés (Version anglaise).....	278
Lettre d’invitation aux employés (Version française)	279
Bibliographie	280

Liste des tableaux

Tableau 2.1	Caractéristiques des études antérieures et celles de la présente thèse	44
Tableau 3.1	Définitions de la gestion stratégique des ressources humaines	53
Tableau 3.2	Différents comportements des employés en fonction des stratégies recherchées	62
Tableau 3.3	Les principaux apports de l'approche de la contingence dans le domaine de la GSRH.....	73
Tableau 4.1	Les principales définitions de la performance économique.....	86
Tableau 4.2	Définition des critères de la performance économique, selon Morin et coll. (1994)	86
Tableau 4.3	Typologie des principaux modèles théoriques de la performance politique ou sociétale.....	88
Tableau 4.4	Typologie des principales théories portant sur la performance systémique.....	94
Tableau 4.5	Définitions de la performance sociale	95
Tableau 4.6	Tableau de bord social (Huselid, Becker et Beatty (2005))	103
Tableau 5.1	Approches culturaliste /institutionnelle selon Cazal (2002)	114
Tableau 5.2	Les dimensions culturelles de Trompenaars (1994).....	116
Tableau 5.3	Quatre catégories de problèmes (Hofstede, 1994)	119
Tableau 5.4	La dimension « Distance hiérarchique », selon Hofstede (1994).....	121
Tableau 5.5	Exemple de pays et régions (dimension distance hiérarchique).....	122
Tableau 5.6	Exemple de pratiques de gestion.....	123
Tableau 5.7	La dimension « Individualisme », selon Hofstede (1994)	123
Tableau 5.8	Exemple de pays et/ou régions (dimension Individualisme).....	124

Tableau 5.9	Exemples de pratiques de gestion liées à l'individualisme et au collectivisme.....	125
Tableau 5.10	La dimension « Masculinité » selon Hofstede (1994).....	126
Tableau 5.11	Exemple de pays et/ou de région (dimension masculinité)	127
Tableau 5.12	Exemple de pratiques de gestion dans un contexte de masculinité.....	127
Tableau 5.13	Exemple des caractéristiques portant sur le contrôle de l'incertitude (Hofstede, 1994)	128
Tableau 5.14	Les dix pays ayant un indice du contrôle de l'incertitude le plus élevé et les dix pays ayant un indice du contrôle de l'incertitude le plus bas.....	129
Tableau 5.15	Exemple de pratiques de gestion où le contrôle de l'incertitude est élevé.....	129
Tableau 6.1	Questions portant sur les pratiques RH	155
Tableau 6.2	Pratiques RH en lien avec la dimension culturelle « contrôle de l'incertitude'.....	160
Tableau 6.3	Pratiques RH en lien avec la dimension « féminité »	161
Tableau 6.4	Pratiques en lien avec la dimension culturelle « individualisme/collectivisme »	163
Tableau 6.5	Pratiques RH en lien avec la dimension « distance hiérarchique ».....	164
Tableau 6.6	Données de l'échantillon.....	171
Tableau 6.7	Tableau comparatif Québec/Canada/ Angleterre selon Hofstede (2005)	173
Tableau 6.8	Différences culturelles entre chaque pays (adapté d'Hofstede, 1994, 2005)	179
Tableau 7.1	Répartition des répondants selon les différentes variables de contrôle.....	186
Tableau 7.2	Cohérence interne des variables dépendantes	187
Tableau 7.3	Analyse corrélacionnelle pour variables dépendantes	188
Tableau 7.4	Cohérence interne des variables indépendantes	188

Tableau 7.5	Matrice de corrélation des variables indépendantes.....	189
Tableau 7.6	Matrice de corrélation entre les variables dépendantes et indépendantes	191
Tableau 7.7	Nombre de répondants par pays	194
Tableau 7.8	ANOVA, Contrôle de l'incertitude.....	195
Tableau 7.9	Anova, Féminité.....	196
Tableau 7.10	Anova, Collectivisme.....	197
Tableau 7.11	Anova, Distance hiérarchique	198
Tableau 7.12	Tableau récapitulatif des résultats (hypothèses portant sur les dimensions culturelles)	199
Tableau 7.13	Analyse de variance - « état d'esprit » en fonction du contrôle de l'incertitude	201
Tableau 7.14	Analyse de variance - « comportement » en fonction du contrôle de l'incertitude	202
Tableau 7.15	Analyse de variance « Compétence » en fonction du contrôle de l'incertitude	203
Tableau 7.16	Analyse de variance « engagement affectif » en fonction du contrôle de l'incertitude	204
Tableau 7.17	Analyse de variance « satisfaction » en fonction du contrôle de l'incertitude	205
Tableau 7.18	Sommaire des résultats pour la dimension culturelle « contrôle de l'incertitude »	205
Tableau 7.19	Analyse de variance « état d'esprit » en fonction de la féminité	206
Tableau 7.20	Analyse de variance « comportement » en fonction de la féminité	207
Tableau 7.21	Analyse de variance « compétence » en fonction de la féminité ..	207
Tableau 7.22	Analyse de variance « engagement affectif » en fonction de la féminité	208
Tableau 7.23	Analyse de variance « satisfaction » en fonction de la féminité ..	210

Tableau 7.24	Sommaire des résultats pour la dimension culturelle «féminité»	210
Tableau 7.25	Analyse de variance « état d'esprit » en fonction du collectivisme	211
Tableau 7.26	Analyse de variance « comportement » en fonction du collectivisme	212
Tableau 7.27	Analyse de variance « compétence » en fonction du collectivisme	213
Tableau 7.28	Analyse de variance « engagement affectif » en fonction du collectivisme	214
Tableau 7.29	Analyse de variance « satisfaction » en fonction du collectivisme	215
Tableau 7.30	Sommaire des résultats pour la dimension collectivisme	215
Tableau 7.31	Analyse de variance « état d'esprit » en fonction de la distance hiérarchique	216
Tableau 7.32	Analyse de variance « comportement » en fonction de la distance hiérarchique	217
Tableau 7.33	Analyse de variance « compétence » en fonction de la distance hiérarchique	218
Tableau 7.34	Analyse de variance « engagement affectif » en fonction de la distance hiérarchique	220
Tableau 7.35	Analyse de variance « satisfaction » en fonction de la distance hiérarchique	221
Tableau 7.36	Sommaire des résultats sur la dimension Distance hiérarchique	222
Tableau 8.2	Pratiques RH applicables en contexte de contrôle de l'incertitude élevé.....	232
Tableau 8.3	Pratiques RH applicables à la dimension féminité	233
Tableau 8.4	Pratiques RH applicables au contexte de collectivisme	234
Tableau 8.5	Pratiques RH applicables dans un contexte de distance hiérarchique forte.	235
Tableau 8.6	Compilation des résultats de l'analyse de variance à deux	

	facteurs.....	239
Tableau 8.7	Le sommaire des résultats des quatre hypothèses.....	241

Liste des figures

Figure 1.1	Présentation synoptique de la thèse	18
Figure 2.1	Modèle d’Arcand (2006)	35
Figure 3.1	Perspective systémique appliquée à la GRH	51
Figure 3.2	Modèle conceptuel de Wright et McMahan (1992)	56
Figure 3.3	Typologies des théories en GSRH, selon Wright et McMahan (1992).....	56
Figure 3.4	Systèmes cybernétiques (modèle RH) (Wright et McMahan, 1992)	60
Figure 3.5	La Perspective comportementale (Wright et McMahan, 1992)	64
Figure 3.6	Théorie basée sur les ressources (Barney, 1991).....	68
Figure 4.1	La performance organisationnelle selon Morin et al. (1994)	85
Figure 5.1	La programmation mentale (Hofstede, 1994).....	118
Figure 5.2	Différences culturelles entre le Québec et le Canada	130
Figure 5.3 –	Cadre conceptuel de la recherche	138
Figure 5.2	Schéma de la performance sociale.....	143
Figure 6.3	Démarche méthodologique adaptée par D’ Ambroise (1996)	167
Figure 6.4	Différence des scores des pays (Canada, Québec et Angleterre)	174
Figure 7.1	Moyenne comparative des pays, contrôle de l’incertitude.....	195
Figure 7.2	Moyenne comparative, féminité	196
Figure 7.3	Moyenne comparative, collectivisme.....	197
Figure 7.4	Moyenne comparative, distance hiérarchique	198
Figure 7.5	Interaction Angleterre (0) et Québec (1)	208
Figure 7.6	Interaction Angleterre (0) et Québec (1)	212

Figure 7.7	Interaction Angleterre (0) et Québec (1)	218
Figure 7.8	Interaction Angleterre (0) et Québec (1)	219
Figure 7.9	Interaction satisfaction Angleterre (0) et Québec (1)	221

Questionnaire anglais

Questionnaire français

Lettre d'invitation aux employés (Version anglaise)

Human resource management Survey University of Strasbourg

Dear Madam,
Dear Sir,

Your firm is being invited to participate in a research study sponsored by the University of Strasbourg, France and conducted by researchers from the University of Ottawa, Canada and the University of Strasbourg. The study is being conducted for the purpose of completing a doctoral dissertation.

A goal of the present research is to explore the relationship between the human resource management and the organizational performance in different countries (Canada and England) and may contribute to improve human resource management in the organizations.

Your participation and contribution to this research is very important. We need to know your perception concerning your work and your contribution consists to complete this survey; the questionnaire should take up no more than 10 minutes of your time. Your answers will provide valuable information.

Any information you provide in this survey will remain strictly confidential. The survey is completely anonymous, i.e., it will be impossible for anyone to know whether you have answered the survey or not. The data and results of the study will be processed and reported in aggregate form and will be used solely for the purposes of this research. The results of the investigation will be saved in a protected data base on our server. The data will be saved for a period of five to ten years, at the end of which they will be destroyed.

To complete this survey, click on the following link:

<http://69.90.6.70/phpsurveyor/index.php?sid=1>

Thank you very much for your participation.

Sincerely,

Manon Bernard, Doctoral Student, University of Strasbourg

Lettre d'invitation aux employés (Version française)

Recherche internationale en gestion des ressources humaines Université Robert Schuman, Strasbourg, France

Madame,
Monsieur,

Votre firme a été invitée à participer à une recherche doctorale d'une étudiante de l'Université de Strasbourg, France et sous la supervision et la direction de chercheurs de l'Université d'Ottawa, Canada et de l'Université de Strasbourg.

L'objectif d'une telle recherche est d'explorer la relation entre les pratiques de ressources humaines et la performance de l'entreprise dans différents pays (Canada et Angleterre). Une telle recherche permet à la fois de développer de nouvelles expertises sur divers aspects liés aux pratiques de ressources humaines dans les organisations et d'offrir de nouveaux outils de gestion performants.

Votre participation et votre contribution dans cette recherche sont très importantes. Nous avons besoin de connaître votre perception à l'égard de votre travail. Nous vous sollicitons pour remplir ce questionnaire en ligne. Il suffit de moins de 10 minutes pour le compléter et les réponses demeureront confidentielles. En aucun cas, les répondants ne pourront être identifiés puisque les résultats seront publiés sous forme agrégée. L'anonymat est assuré. Les résultats de l'enquête seront conservés dans une base de données protégée sur un serveur indépendant pour une période de cinq à dix ans, par la suite, cette base de données sera détruite.

Pour remplir le questionnaire, veuillez accéder au lien suivant :

<http://69.90.6.70/phpsurveyor/index.php?sid=2>

Je vous remercie de votre collaboration,

Manon Bernard, Doctorante, Université Robert Schuman, Strasbourg, France

Bibliographie

- ADLER N.J.**, (1983), Cross-cultural Management Research : the Ostrich and the Trend. *Academy of Management Review*, vol.8, no. 2, p. 226-232.
- ADLER N.J.**, (1994), *Comportement organisationnel, une approche multiculturelle*, Éditions Reynald Goulet inc., 321 p.
- AHMAD S., SCHROEDER R.G.** (2003) The impact of human resource management practices on operational performance : recognizing country and industry differences *Journal of Operations Management*, vol. 21, no. 1, 19 pages
- AKREMI A, SAAD B..** (2004) La GRH et le développement des compétences clés de l'entreprise: difficultés de la mesure, *Acte du Congrès de l'Association francophone de la gestion des ressources humaines*, Tome 3, p.1527-1550.
- ALLANI-SOLTAN N.**, (2003) *L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises françaises*, Thèse de doctorat, Université Nancy 2, 309 pages.
- ALLANI N., ARCAND M., BAYAD M.**, (2003) Impact de la gestion stratégique des ressources humaines sur l'innovation. *Acte du congrès de l'Association francophone de la gestion des ressources humaines*, Grenoble, 17 pages.
- ALLEN N.J., MEYER J.P.** (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, no. 63. p. 1-18.
- ALLOUCHE J., CHARPENTIER M., GUILLOT-SOULEZ C.** (2004) un panorama des études académiques sur L'interaction performances sociales / Performances économiques et financières, Acte du congrès de l'AGRH 2004, esg-uqam, 28 pages.
- AMIT R., SCHOEMAKER P.J.H.** (1993), Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic management journal*, vol. 14 no. 1, p. 33-45.
- ANGLE, H. L. ET LAWSON, M. B.** (1994). Organizational commitment and employees' performance ratings : Both type of commitment and type of performance count. *Psychological Reports*, 75, p. 1539-1551.

- APOSPORIA H., NIKANDROUA I., BREWSTERB C., PAPALEXANDRISA N.** (2008) HRM and organizational performance in northern and southern Europe, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 7, July 2008, 1187–1207.
- ARCAND, G.** (2006) *Etude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et de la performance organisationnelle : le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie*, Thèse de doctorat, Université de Metz, 306 pages.
- ARCAND M.**(2000), *L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec*, Thèse de doctorat, Université de Metz. 266 pages.
- ARCAND M., ARCAND G., BAYAD M.,** (2004) Gestion stratégique des ressources humaines et performance de la firme : une validation de l'approche de la contingence, *Revue internationale des relations de travail*, vol. 2, no. 2, p.14-25.
- ARCAND M., ARCAND G., BAYAD M.,** (2004) Le regroupement stratégique des pratiques mobilisatrices de gestion des ressources humaines. *Revue Gestion* 2000, vol. 21, no.2, p.121-137.
- ARCAND, M., BAYAD, M. ET FABI, B.** (2002). « L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité organisationnelle des coopératives financières canadiennes », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 73, no 2, p. 215 240.
- ARCAND M., ARCAND G., BAYAD M., FABI B.** (2004), Systèmes de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle, le cas des coopératives du secteur financier canadien, *Annals of public and cooperative economics*, vol. 75, no. 3, p.497-524.
- ARCAND, G., ARCAND, M., FABI, B., & BAYAD M.**(2004), Étude du rôle médiateur de la culture nationale dans la relation entre la GRH et la performance sociale des banques d'affaires américaines, françaises et japonaises. *13^e congrès de psychologie du travail et des organisations, AIPTLF*, Bologne.
- ARTHUR J.B** (1994), Effects on Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, no. 3, p.670-687.

- BAIRD L., MESHOULAN I.**, (1988) Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1), p. 116-128.
- BAILLARGEON, J.** (2003). *L'analyse en composantes principales*. UQTR. <http://www.uqtr.ca/cours/srp-6020/acp/acp.pdf>
- BALDEGGER R., ARCAND M.** (2003) Gestion des ressources humaines et performance de la firme : une application de l'approche de la contingence, *Revue économique et sociale*, décembre 8 pages.
- BARMEYER, C.**, (1995) *Comprendre et conjuguer les différences culturelles : le management entre Québécois et Allemands*, Québec et Düsseldorf, Gouvernement du Québec et Gouvernement de la Bavière.
- BARMEYER C., MAYRHOFER U.**, (2002) Le management interculturel : facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales? *Gérer et comprendre*, décembre no. 70, p. 24-33.
- BARNEY J.B** (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, p. 99-120.
- BARNEY J.B** (2001) Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes, *Academy of Management Review*, vol. 26, no.1, p. 41-57.
- BARNEY J.B** (2001) Resource-based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resources-based view, *Journal of Management*, vol. 27, p. 643-650.
- BARNEY J.B.**, (1995) Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, novembre, vol. 9, no. 4 p.49-62.
- BARNEY J.B., WRIGHT P.M.** (1998) On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, vol. 37 no. 1, p 31-46.
- BARRAUD-DIDIER V., GUERRERO S., IGALENS J.** (2003) L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation, *Revue*, no. 47, janv-mars, 12 pages.
- BARRETTE J.** (2005), Architecture de ressources humaines : Perspectives théoriques et pistes de recherche, *Relations Industrielles*, vol. 60, no. 2, p. 213-244.
- BARRETTE J., CARRIERE J.** (2003), La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines, *Relations Industrielles*, vol. 58, no. 3, 27 p.

- BARRETTE J., CARRIERE J.** (2002), Impact des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle dans les organisations à capital humain intellectuel: la vérification de deux modèles, *Actes du Congrès de l'Association des sciences administratives du Canada (ASAC)*, vol. 23, no. 9 p. 33-47.
- BARRETTE J., OUELLETTE R.** (2000), Gestion de la performance, Impact sur la performance organisationnelle de l'intégration et de la cohérence des systèmes de GRH , *Revue Relations Industrielles*, vol. 55, no. 2 p. 207-224.
- BARRETTE, J., SIMEUS, M.** (1997). Pratiques de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle dans les entreprises de haute technologie. Acte ASAC in St-John's TN.
- BAYAD M., ARCAND G., ARCAND M., ALLANI N.,** (2004) Gestion stratégique des ressources humaines : fondements et modèles. *Revue internationale des relations de travail*, janvier, vol.2, no.1, p.74-93.
- BEAUPRE D., CLOUTIER J.** (2007) La gestion à haute performance dans la fonction publique québécoise, pratiques mobilisatrices et cohérence, *Revue industrielle*, vol 62 no. 3, p. 516-539.
- BECKER B.E, GERHART B.** (1996), The impact of human resource management on organizational performance : Progress and prospects. *Academy of management Journal*, 39 (4), 779.
- BECKER B. E, HUSELID M.A**(2003) Mesuring HR? *HR magazine*, vol. 48, no. 12 p. 56-61.
- BECKER, B.E, HUSELID M., ULRICH D.** (2001) *The HR Scorecard, linking people, strategy ans performance*, Havard Business School Press, 235 pages.
- BEEKUN R.I., HAMDY R., WESTERMAN J.W., HASSAB ELNABY H.R.** (2007) An exploration of Ethical Decision-making Porcesses in the United States and Egypt, *Journal of Business Ethics*, no. 82, p. 587-60.
- BEER M.,** (1997), The transformation of the human resource function : resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, vol. 36, no. 1 p.49-56.
- BENTEIN K., STINGLHAMBER F., VANDENBERGHE C.,** (2000) L'engagement des salariés dans le travail1 *Revue québécoise de psychologie*, vol. 21, n° 3, 2000, 25 pages.

- BESSEYRE DES HORTS, C.H.**, (2004) *La fonction RH doit-elle mesurer le retour sur l'investissement RH pour être stratégique?*, Acte de congrès AGRH, Montréal, 24 pages.
- BESSEYRE DES HORTS, C.H.**, (1988) Vers une gestion stratégique des ressources humaines, Éditions d'organisation, Paris, 224 pages.
- BODELICA V. SPRAGGON M.** (2007) *Approches d'étude des entreprises multiculturelles : portée, limites et applicabilité dans différents contextes nationaux*, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 27 pages.
- BORDELEAU, Y.** (1982) Le style de gestion du personnel préconisé par des cadres français et canadiens-français de l'entreprise privée, *Psychologie du travail. Perspective 1990* (Actes du deuxième Congrès de Psychologie du travail de langue française), Issy-les-Moulineaux, Éditions AEP, 265-278.
- BORDIA P., BLAU G.** (2003) Moderating Effect of Allocentrism on the Pay Referent Comparison–Pay Level Satisfaction Relationship, *Applied psychology: an international review*, vol. 52, no. 4 p. 499-514.
- BOURGUIGNON. A.** (1996), Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? *Performances et ressources humaines*, (sous la dir. de) A.-M. Fericelli et B. Sire, Paris, Economica, p. 18-31
- BOURNOIS F., ROJOT J., SCARINGELLA J.L.**, (2003) *RH Les meilleures pratiques des entreprises du CAC 40*, Éditions d'Organisation, 682 pages.
- BOXALL P.**, (1998) Achieving competitive advantage through human resource strategy: Towards a theory of industry dynamics. *Human Resource Management Review*, vol. 8 no. 1, p. 265-288.
- BOZEMAN D.P., KACMAR K.M** (1997), A cybernetic model of impression management processes in organizations, *Organizational behaviour and Human decision processes*, vol. 69, no. 1, mars, p.9-30.
- BRAYFIELD, A. AND ROTHE, H.**, (1951), An index of job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 35, pp. 307—311.
- BURNS, T., STALKER, G. M.** (1961) . *The management of innovation*. London: Tavistock
- CABRERA E.F., BONACHE J.** (1999) An expert HR system for aligning organizational culture and strategy. *Human Resource Planning*, vol. 22, no. 1 p. 51-60.

- CAMPBELL, D. T. ET STANLEY, J. C.** (1966), Experimental and Quasi-experimental Designs for Research, Rand-McNally, Chicago
- CASCIO W.F., THACKER J.W., BLAIS R.** (1999) *La gestion des ressources humaines, productivité, qualité de vie au travail , profits* Chenelière/McGraw-Hill, 625 p.
- CAZAL, D.**, (2000) Comparaisons internationales et GRH : intérêt d'une approche en termes de réflexivité, *Les cahiers de la Recherche*, CLAREE, IAE de Lille, mai, 28 pages.
- CHADWICK C., CAPPELLI P.**(1999) Alternatives to generic Strategy Typologies in Strategic Human Resource Management, in P.M. Wright, L. Dyer, JW Boudreau and G.T. Milkovich (ed), *Research in Personnel and Human Resources management : Strategic human resources management in the Twenty-First Century*, Supplement 4, Stamford, CT: Jai Press Inc. p. 1-29.
- CHANG W-J. A., HUANG T.C.**, (2005) Relationship between strategic human resource management and firm performance, A contingency perspective, *International Journal of Manpower*, vol. 26, no. 5, p. 434-449.
- CHARREAUX G** (1999) *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIè siècle*, Économica, en collaboration avec B. Amann, P. Joffre, G. Koenig et B. de Montmorillon, chapitre 2, p. 61 à 141.
- CHARREAUX G., PITON-BELIN** (1992), Les théories de l'organisation, *L'encyclopédie de gestion*, Éditions Vuibert.
- CHENEVERT D., TREMBLAY M.** (2001), Une étude internationale sur la contingence de l'efficacité perçue des politiques de rémunération, *Document de travail, Université du Québec à Montréal*, 35 pages.
- CHRETIEN L., ARCAND G., TESSIER 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*, février, vol. 3, no. 1 p. 107-128.
- CLERY N** (2005) Les pratiques d'une balanced scorecard chez Eli Lilly & Co. , *L'entreprise exposée à des responsabilités élargie*, Editions EMS, p. 105-116.
- COHEN, A., KIRCHMEYER, C.** (1995), "A multidimensional approach to the relation between organizational commitment and non-work participation", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 46 pp.189-202

- COOK J., WALL T.,** (1980) New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment, *Journal of Occupational Psychology*, 53, p. 39-52.
- COOPER S., LAWRENCE E., KIERSTEAD J., LYNCH B., LUCE S.,** (1998) Compétences, vue d'ensemble de la notion et de son application dans les secteurs public et privé. *Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada*, 1^{er} avril, 13 pages. (www.hrma-agrh.gc.ca).
- COTE N., BELANGER L., JACQUES J** (1994) *La dimension humaine des organisations*, Gaétan Morin Éditeur, chapitre 2, p.19-38.
- CRETIEN H.,**(2003). « La notion d'adaptation pour des expatriés d'une grande entreprise internationale allemande dans des pays en transition », *Management international*, 7 (3), pp. 39-51.
- CROPANZANO, R., JAMES, K. ET KONOVSKY, M. A.** (1993). Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 595-606.
- D'AMBROISE G.** (1996) *Le projet de recherche en administration, un guide général à sa préparation*, FSA, Université Laval, 119 pages.
- D'ARCIMOLES C.H.,** (2005) Ressource humaine et valeurs actionnariale : déterminants et dynamique, *L'entreprise exposée à des responsabilités élargies*, Éditions EMS, chapitre 3, p.63-89
- D'ARCIMOLES C. H.** (1994) Le bilan social: clignotant ou radar pour une analyse externe de la performance économique ?, dans *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol 12, octobre.
- D'ARCIMOLES C.H.,** (1997) Human Resource Policies and company performance: A Quantitative approach using longitudinal Data, *Organization studies*, Vol. 18, no. 5, p. 857-874.
- D'IRIBARNE P., HENRY A., SEGAL J-P., CHEVRIER S., GLOBOKAR T.,** (2002) *Culture et mondialisation, gérer par-delà les frontières*, Éditions du Seuil, Paris, 357 pages.
- D'IRIBARNE P., BEFFA J-L., FRIEDBERG E., OURY J-M.**(1994) Peut-on parler de modèles nationaux de gestion? Les amis de l'École de Paris 16 mai 1994.
- DAHL S.,** (2004) Intercultural Research : the current state of Knowledge. *Middlesex University Discussion Paper* No. 26, 21 pages.

- DARLEY W., BLANKSON C., (2008).** African culture and business markets: implications for marketing practices *The Journal of Business & Industrial Marketing.* Vol. 23, Iss. 6; p. 374.
- DECOCK-GOOD C. (2000)** Construction d'un indice de réputation sociétale et application empirique, *Congrès de l'AFC, Angers.*
- DECOCK-GOOD. C., GEORGES L., (2003),** Gestion des ressources humaines et performance économique : « une étude du bilan social », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Vol 2, tome 9, Novembre, pp 151-170.
- DELERY J.E. (1998)** Issues of fit in strategic human resource management : Implications for research. *Human Resource Management Review*, vol. 8, no. 1, p. 289-309.
- DELERY, J.E. ET DOTY, D.H. (1996)** Modes of theorizing in strategic human resource management : Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-83.
- DEMORGON, J (____)** Nations et entreprises, l'économie et l'interculturel, Texte de travail, Office franco-allemand pour la jeunesse, vol. 16, 5 pages.
- DENISON D.R., MISHRA A.K., (1995)** Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, *Organization Science*, Vol. 6, No. 2 (Mar. - Apr), pp. 204-223.
- DESSLER G., STARKE F.A., CYR D.J. (2004)** *La gestion des organisations, principes et tendances au XXIe siècle*, Éditions du renouveau pédagogique inc. Montréal, 639 pages.
- DOLAN S.L., SABA T., JACKSON S.E., SCHULER R.S. (2002)** *La gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 3^e édition, Éditions du renouveau pédagogique inc. Montréal, 713 pages.
- DOUANLA J., (2008)** Satisfaction au travail et implication organisationnelle des salariés, *Revue de gestion des ressources humaines*, no. 69, p. 52-73.
- DROLET, S., LANOIE P., SHEARER B (1999)** Analyse de l'impact productif des pratiques de rémunération incitative pour une entreprise de services : Application à une coopérative financière québécoise. Cirano, Montréal, septembre, 41 pages.

- DUNFORD, B.B., SNELL S.A., WRIGHT P.M.**, (2005) Human Resources and the Resource Based View of the Firm. *Working paper series*. Center for Advanced human resource studies. Cornell University, working paper 01-03, 36p.
- DUPUIS J-P.** (2002), La gestion québécoise à la lumière des études comparatives. *Erudit*, vol. 43, no.1, janvier, 15 pages.
- DUPUIS J-P.** (2004), Problèmes de cohérence théorique chez Philippe D'Iribarne : une voie de sortie. *Management*, vol. 8 no.3, p.21-30.
- DURAND C.** (2005) *L'analyse factorielle et l'analyse de fidélité, notes de cours et exemple*, Université de Montréal, département de sociologie, 25 pages.
- DYER L., HOLDER G.W.**(1988), A strategic perspective of human resource management. *Human Resources Management Evolving Roles & Responsibilities*, ASPA – BNA Series. Lee Dyer Editor, Washington D.C. p. 1.1-1-45.
- ESTAY C.** (2000), Intéressement et attitudes des salariés dans l'entreprise, *revue de gestion des ressources humaines*, no. 35, p. 20-40
- EREZ M., GATI E.** (2004), A dynamic, Multi-level Model of Culture : from the micro level of the individual to the macro level of a global culture. *Applied Psychology: an International Review*, vol. 53, no. 4, p. 583-598.
- FABI B., RAYMOND L., LACOURSIERE R., ARCAND M.** (2004) *Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH? 7^e Congrès internationale francophone en entrepreneuriat et PME Association Internationale de Recherche*, Montpellier, 17 p.
- FOUCHER, R., MORIN, L., BENTEIN, K. & TROTTIER, M.** (2004) « Mesurer l'engagement : l'intérêt de combiner les indices d'engagement affectif et normatif ». *Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines*, Montréal, Canada. , vol. 2, 18 pages.
- FOMBRUN C.J., TICHY N., DEVANNA M-A,** (1982) Strategic human resource management, *Sloan Management Review*. Winter 1982. Vol. 23, Iss. 2; p. 47,15 pages.
- GAHAN, P., ABEYSEKERA, L.** (2009,). What shapes an individual's work values? An integrated model of the relationship between work values, national culture and self-construal. *International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 126-147.

- GALAMBAUD B., LEON E.** (2008) Le sens de la mesure, le cas de la performance en gestion des ressources humaines, *Revue Gestion*, vol 33, no. 2, p. 10.
- GARIBALDI DE HILAL A.V, WETZEL U., FERREIRA V.**, (2009). Organizational culture and performance: a Brazilian case. *Management Research News*, 32(2), 99-119.
- GAUTHIER, B.**, (1993) Méthodologie de la recherche sociale : cahier de l'étudiant en collaboration avec M-T. Bourbonnais, M. Lessard et R. Duchesne, 2^e édition, Sainte-Foy, 162 pages.
- GERHART B.**(1999) Human Resource Management and Firm Performance : Measurement Issues and their effect on causal and Policy Inferences, in P.M. Wright, L. Dyer, JW Boudreau and G.T. Milkovich (ed), *Research in Personnel and Human Resources management : Strategic human resources management in the Twenty-First Century*, Supplement 4, Stamford, CT: Jai Press Inc. p. 31-51.
- GIRAUD,F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M-H., BESCOS P-L.** (2004) *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, 2e édition, Collection Business, Gualino éditeur, Paris, 421 pages.
- GOMEZ-MEJIA L.R., WISEMAN R.M., JOHSON DYKES B.** (2005) Agency Problems in diverse Contexts: A Global Perspective *Journal of Management Studies*, Vol. 42, no. 7, p. 1507-1517.
- GOMEZ-MEJIA, L. AND BALKIN, D.** (1992), The Determinants of Faculty Pay: An Agency Theory Perspective, *Academy of Management Journal*, 35, 921-955.
- GOND, J.-P. & MULLENBACH, A.** (2004). « Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise », *Revue des Sciences de Gestion*. 205, jan/Fev. 93.
- GODARD, J.** (2004). A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm, *British Journal of Industrial Relations*, 42 (2), 349–378.
- GOSSELIN A., LE LOUARN J-Y.** (1999), Les ressources humaines :un investissement ou un coût? *Effectif*, vol. 2, no. 1 janvier / février / mars.
- GOSSELIN A., MURPHY K.R.**, (1994) L'échec de l'évaluation de la performance, *Revue Gestion*, vol. 19 no. 3, p. 17-28.

- GRAY K.R, MARSHALL K.P.** (1998). Kenyan and Korean management orientations on Hofstede's cultural values. *Multinational Business Review*, 6(2), 79-88.
- GREMY, J-P.**, (2003), *Introduction à la lecture des tableaux statistiques*, Collection Sciences Humaines, Paris V, 69 pages.
- GRISE J., ASSELIN J-Y., BOULIANNE F., LEVESQUE A.** (1997) Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable, Document de travail, Université Laval, AGRH, 1997, 12 p.
- GUAY P., SIMARD G., TREMBLAY M.** (2000) L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines, *Revue Erudit*, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations, 29 pages.
- GUERIN G., WILS T.**(2002), La gestion stratégique des ressources humaines, *Revue Gestion*, vol.27, no. 2, juin, p.14.
- GUERIN G., LABELLE C., LE LOUARN J.Y., WILS T.**, (1989), La gestion stratégique des ressources humaines, un reniement du rôle social de l'entreprise?, *Relations Industrielles*, vol. 44, no. 2.
- GUERRERO, S. BARRAU-DIDIER V.** (2004). High-Involvement Practices and Performance of French Firms. *International Journal of Human Resource management*, 15 (8), 1408.
- GUEST D.**, (1987) Human resource management and industrial relations. *Journal of management Studies*, vo. 24, no. 5, septembre, p. 503-522.
- GUEST, D.E.** (1999), "Human resource management – the workers' verdict", *Human Resource Management Journal*, Vol. 9 No.3, pp.5-26.
- GUILDING C., WARNKEN J., ARDILL A., FREDLINE L** (2005) An agency theory perspective on the owner/manager relationship in tourism-based condominiums *Tourism Management*, Volume 26, Issue 3, Pages 409-420.
- GUZZO, R.A., JETTE, R.D. ET R.A. KATZELL** (1985). The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: a meta analysis, *Personnel Psychology*, Vol. 38, No. 2, p. 275-291.
- HACCOUN R.R., COUSINEAU D.**, (2007) *Statistiques Concepts et applications*, Les Presses de l'Université de Montréal, 410 pages.
- HACKETT, R.D., BYCIO P., HAUSDORF P.A.**, (1994). «Further assessments of Meyer and Allen's (1991) model of organizational commitment», *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, p. 15-23.

- HACKMAN J.R., OLDHAM G.R.** (1975) Development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, pp 159-170.
- HALL E.T.**, (1959) *The silent language*, New York, Double day.
- HALL E.T.**, (1969) *The hidden dimension, Man's use of space in public and private*, London Bodley Head.
- HALL E.T, HALL M.R** (1990) guide du comportement dans les affaires internationales :Allemagne, Etats-Unis, France, Paris, Seuil.
- HARRISON A., DALKIRAN E., ELSEY E., FONGANG S., AUBIN C.** (2004) *Business international et mondialisation, vers une nouvelle Europe*, Édition de Boeck, 608 pages.
- HENDRY, C., AND PETTIGREW, A.** (1990). Human Resource Management : An Agenda for 1990's. *International Journal of Human Resource Management*. 1: 17-43.
- HILL C.W., JONES T.M** (1992), Stakeholder – Agency theory, *Journal of management studies*, vol. 29, no. 2, mars, p.131-154.
- HICKSON D., PUGH D.S.** (1995) *Management Worldwide. The impact of societal Culture on Organizations around the Globe*, London, Penguin Books.
- HOFSTEDE G.** (1994), *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales*. Paris : les éditions d'organisation.
- HOFSTEDE G.** (1999), Problems remain, but theories will changes: the universal and the specific in 21st-century global management. *Organizational dynamics*, p. 34-43.
- HOFSTEDE G.**, (2003), What is culture? A reply to Baskerville, *Accounting, Organizations, and Society*, no. 28, p. 811-813.
- HOFSTEDE G. HOFSTEDE G.J** (2005) *Cultures and organizations Software of the mind*, New-York, McGraw-Hill 434 pages.
- HODGETTS R.M., LUTHANS F.** (1993) US. Multinational's compensation strategies for local management : Cross-cultural implications, *Compensation and Benefits Review*, Mar-Apr. Vol. 25, no. 2, 7 pages.
- HORNSBY J.S, KURATKO D.F., ZAHRA S.A** (2002) Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale, *Journal of Business Venturing*, vol. 17, p. 253-273.

- HUARNG A.S.** (1995) System development effectiveness: An agency theory perspective *Information & Management*, Volume 28, Issue 5, pages 283-291.
- HUETTINGER M.**, (2008). Cultural dimensions in business life: Hofstede's indices for Latvia and Lithuania. *Baltic Journal of Management*, 3(3), 359-376
- HUSELID, M.A., AND BECKER, B.E.** (1997). The Impact of High Performance Work Systems, Implementation Effectiveness, and Alignment with Strategy on Shareholder Wealth. New Brunswick, NJ: Rutgers University
- HUSELID, M.A., BECKER B.E.**(2000) Comment on “measurement error in research on human resources and firm performance: how much error is there and how does it influence effect size estimates?” *Personnel Psychology*, vol. 58, no. 4 p. 835-854.
- HUSELID, M.A., BECKER B.E., BEATTY R.W.** (2005) *Tableaux de bord sociaux, mesurer la contribution des salariés à l'exécution de la stratégie*, Pearson Education, 296 p.
- HUSELID, M.A., JACKSON, S.E., SCHULER, R.S.**, (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- HUSELID, MARK A.** (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy Of Management Journal*, 38(3), 635.
- ICHNIEWSKI, C., SHAW K.** (1999). The effects of human resource management systems on economic performance: An international comparison of U.S. and Japanese plants. *Management Science*, 45(5), 704-721.
- ICHNIEWSKI, C., SHAW, K., PRENNUSHI, G.** (1997), The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- IGALENS J., GOND J.P.**, (2003), la mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE, *Revue de Gestion des ressources humaines*, no. 50, oct.-nov.-déc., p.111-129.
- IGALENS J., JORAS M.** (2005) Le rapport de responsabilité sociale de l'entreprise, *L'entreprise exposée à des responsabilités élargies*, Édition EMS, Université Robert Schuman, Strasbourg, p.27-37.

- IGALENS J. ROUSSEL P.** (1996) Etude comparative des liaisons entre rémunération, motivation et satisfaction des cadres et des non-cadres, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 19, Sept.
- IMBS P., HOUOT T.,** (2005) Ressources humaines et performance organisationnelle : analyse conceptuelle et étude d'une conduite de changement. *Revue Personnel*, no. 466, déc-janvier, 15 pages.
- IMBS P.,** (2005) Collectif, L'entreprise exposée à des responsabilités élargies, Éditions EMS, Université Robert Schuman, Strasbourg, 251 pages.
- JACKSON, S.E., SCHULER R.S.,** (1995) Understanding Human Resource management in the context of organizations and their environments, *Annual Review of Psychology*, , Vol. 46, p. 237-264.
- JACKSON, S.E., SCHULER R.S., RIVERO J.C** (1989) Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices, *Personnel Psychology*, Vol. 42, no. 4, p. 727-786.
- JALETTE P., BERGERON J-G.** (2002) L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle, *Relations industrielles*, vol. 57, no. 3, 22 pages.
- JAMALI D., SAFIEDDINE A., RABBATH M.** (2008) 'Corporate Governance and Corporate Social Responsibility: Synergies and Inter-Relationships', *Corporate Governance: An International Review* , 16:5, 443-459.
- JUDGE, T. A., HELLER, D., & MOUNT, M. K.** (2002). Five-Factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530-541.
- KARAHANNA E., EVATISTO J.R., SRITE M.**(2005) Levels of culture and individual behavior: an integrative perspective. *Journal of Global information management*, Hershey: avril-juin, vol.13, no. 2, 20 pages.
- KARSTEN L.** (1997) La naissance de la théorie de l'organisation et du management. Université de Groningen, faculté de management et organisation, Pays-Bas, p. 55-78.
- KEPES S., DELERY J.E.** (2007) HRM systems and the problem of internal fit, *The handbook of human resource management* (p. 385-404, Oxford University Press.
- KERIM-DIKENI S.** (2001) Étude comparée de la gestion au Québec et en Afrique de l'Ouest, mémoire de maîtrise, HEC Montréal.

- KESSAPIDOU S., VARSAKELIS N.** (2002), The impact of national culture on international business performance : the case of foreign firms in Greece. *European Business Review*, vol. 14, no. 4, p. 268-275.
- KRAFFT M., ALBERS S., LAL R.**, (2004) Relative explanatory power of agency theory and transaction cost analysis in German sales forces, *International Journal of Research in Marketing*, Volume 21, Issue 3, Pages 265-283.
- LACOURSIERE R., FABI B., ST-PIERRE J., ARCAND M.** (2002) Impact de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des PME, *12^e Congrès de l'Association Internationale de psychologie du travail et des organisations*, Louvain-la Neuve, Belgique, 17 p.
- LADO A.A., WILSON M.C.**, (1994) Human resource systems and sustained competitive advantage : a competency-based perspective. *Academy of management review*, vol. 19, no. 4, p.699-727.
- LAM S K, CHEN K P, SCHAUBROECK J.**,(2002) Participative decision making and employee performance in different cultures: The moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy *Academy of Management Journal..* Vol. 45, Iss. 5; p. 905.
- LAMONT M.** (1995) *La morale et l'argent*. Les valeurs des cadres en France et aux États unis, Paris, Métaillié.
- LAWRENCE P.R., LORSCH J.W.**(1989), *Adapter les structures de l'entreprise, Intégration ou différenciation*, Les éditions d'organisation.
- LE LOUARN J.Y., GOSSELIN A.** (2000) GRH et profits : y a-t-il un lien? *Effectif*, Vol. 3, no. 2. avril-mai.
- LENGNICK-HALL M.L., LENGNING-HALL C.A., ANDRADE L.S., DRAKE B.** (2009) Strategic human resource management : The evolution of the field, *Human Resource Management Review*, vol. 19, p. 64-85.
- LEPAK D.P., MARRONE J.A., TAKEUCHI R.**, (2004) The relativity of human HR systems: Conceptualizing the impact of desired employee contributions and HR philosophy, *International Journal of Technology Management*, Vol. 27, no. 6/7, p. 639-655.
- LEPAK D.P., SHAW J.D.** (2008) Strategic HRM in North America: looking to the future, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 8, August 2008, 1486–1499.

- LEVASSEUR R.E.** (2004), Open system theory and organizations, *Revue Futuric*, St-Paul, vol. 28, no. ½ p. 79-85.
- LIN C. C.J, TU R., CHEN A., TU P.** (2007) The changing expectations of consumers in Cross-cultural service encounters, *International Management Review* vol. 3, no. 3, 27 pages.
- LILOUVILLE J., BAYAD M.** (1998) Human resource management and performances : proposition and test of a causal model, *Human Systems Management*, no. 17, no. 3, p.183-1994.
- LIVIAN, Y. F.** (2004), *Management comparé*, Editions Economica, 111 pages.
- LONING H.** (1999) Universel ou local ? La problématique interculturelle du contrôle de gestion", in *Questions de Contrôle*, L. Collins (Ed.), PUF, 1999, p. 173-193.
- LUTHANS F., MARSNIK P.A., LUTHANS K.W** (1997) A contingency matrix approach to IHRM, *Human Resource Management*, vol.36, no. 2p.183-199.
- MACDUFFIE, J.P.** (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance : Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*. 48(2): 197-221.
- MAGNAN M., ST-ONGE S., ANDRE P.,** (2006). Gouvernance et rémunération des dirigeants : d'Abitibi-Price à Abitibi-Consolidated1. *International Journal of Case Studies in Management* p. 1-29.
- MALTESE L, CHAUVET V.** (2004) Les ressources relationnelles, une approche resource-based d'un événement sportif international. Université Aix-Marseille, 27 p.
- MARCHESNAY M.** (2002) *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences, essai de praxéologie*, Éditions de l'ADREG, 159 pages.
- MARQUARDT M., BERGER O.N.,**(2003) The future: Globalization and new roles for HRD. *Advantages in developing Human resources*, San Francisco, aug., vol. 5, no. 3, p. 283-290.
- MATHEWS B.P, UENO A., KEKALE T., RAPKA M** (2001) European quality management practices: the impact of national culture, *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, no. 6/7, p.692, 16 pages.

- MCMAHAN G.C., VIRICK M., WRIGHT P.M.**, (1999) Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: progress, problems and prospects. *Research in Personnel and Human resources management*, supplement 4, Jai Press Inc. p.99-122. (à se procurer)
- MENDEZ A** (2004) GRH, mutations économique et innovation technologiques. *Vers une globalisation de la gestion des ressources humaines. Revue Gestion des ressources humaines*, cahiers français no. 333 p. 38-43.
- MENDOCA M., KANUNGO R.N.** (1996) Impact of culture on performance management in developing countries, *International Journal of Manpower*, vol. 17, no. 4/5, p. 65.
- MERKENS, H., DEMORGON, J.** *Les Cultures d'Entreprise et le Management Interculturel* (Textes de Travail no. 16, OFAJ. Paris)
- MESCH D., PERRY J.** (1995) Bureaucratic and strategic human resource management: An empirical comparison in the federal government. *Journal of Public Administration Research & Theory*, vol. 5, no. 4, p.385-402.
- MESMER-MAGNUS** (2009) *Journal of Applied Psychology*, Volume 94, Issue 2, March 2009,
- MEYER, J.P., ALLEN N.J.** (1991). « A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment », *Human Resource Management Review*, 1, p. 61-69.
- MEYER, J. P. ET ALLEN, N. J.** (1997), *Commitment in the workplace : Theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage.
- MEYER, J.P., ALLEN, N.J., GELLATLY, J.R.** (1990) « Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations », *Journal of Applied Psychology*, 75, p. 710-720.
- MEYER, J. P. ET ALLEN, N. J.** (1997). *Commitment in the workplace. Theory, research, and application*. Newbury Park, CA : Sage
- MEYER, J.P., N.J. ALLEN ET C.A. SMITH** (1993). «Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization», *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, p. 538-551.
- MILES R.E., SNOW C.C.** (1978) *Organizational Strategy, Structure and Processes*, McGraw-Hill, New York, NY.

- MILES R.E., SNOW C.C.** (1984) Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, vol. 13, no. 1, p.36-52.
- MILES, M.B.; HUBERMAN, A.M.** (1994) *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook* (2^e éd.). Sage, Thousand Oaks, CA, États-Unis.
- MILLIMAN J., VON GLINOW M.A., NATHAN M.** (1991) Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: Implications for congruence theory, *Academy of Management Review*, vo. 16, no. 2, p. 318-339.
- MORDEN, T** (1999) Models of national culture – a management review, *Cross-cultural management : An international journal*, vol. 6 no. 1, p. 19-44
- MORIN E.M., GUINDON M., BOULIANNE E** (1996), Mesurer la performance de l'entreprise, *Gestion*, vol. 21, no. 3, p.61-66.
- MORIN E.M, SAVOIE A, BEAUDIN G** (1994), *L'efficacité de l'organisation Théorie, représentations et mesures*, Gaétan Morin Éditeur, 158 pages.
- MORISHIMA, M** (1991), Information sharing and firm performance in Japan, *Industrial Relations*, No.1, pp.37-61.
- MORRIS T., PINNINGTON A.** (1998), Evaluating strategic fit in professional service firms. *Human Resource Management Journal*, 8(4), 76.
- MOTTAY, D.** (2003(2003) Contenu du travail et satisfaction des salariés : résultats d'une étude empirique en milieu hospitalier, *Revue de Gestion des Ressources Humaines* no. 49,p. 42–53.
- MOTTIS, N., PONSSARD, J.P** (2000) Création de valeur et politiques de rémunération, Enjeux et pratiques, *Annales des Mines*, 13 pages.
- MOWDAY, R.T., STEERS, R.M., PORTER L.W.** (1979), The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14 p. 224-247.
- NEWMAN K.L., NOLLEN S.D.** (1996), Culture and Congruence : The fit between Management Practices and National Culture. *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, Issue 4, p. 753-779.
- OPA, M** (2001), *La diffusion des pratiques du management de la qualité en Europe. Revue historique, situation actuelle et développement futur*, Thèse de Doctorat, Université de Marne la Vallée, Université Technique de Liberec, 269 pages.

- PAVETT C., MORRIS T.**, (1995) Management style within a multinational corporation: A five country comparative study, *Human Relations*, oct. vo. 48, no. 10, p. 1171.
- PERSAIS, E.** (2004), Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques? *Revue française de gestion*, no. 148, p. 119-145.
- PETIT, A., BÉLANGER, L., BENABOU, C., FOUCHER, R., AND BERGERON, J.-L.** (1993). *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*. Montréal, Qc: Gaëtan Morin Éditeur.
- PFEFFER, J.** (1994). *Competitive Advantage Through People : Unleashing the Power and the Work Force*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- PFEFFER, J.** (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124.
- PFEFFER, J., VEIGA, J.F.** (1999) Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48.
- PESQUEUX Y.**,(2004), Culture nationale, valeurs et références ultimes, *Management international*, printemps 2004, vol. 8, no. 3, p.1-9.
- PICHAULT, F.** (1993) *Ressources humaines et changement stratégique*, Édition DeBoeck Université.
- PICHAULT F.**, (2004) Peut-on mesurer le succès d'une intervention en GRH ? *Acte du Congrès AGRH Montréal*, Tome 1, 26 pages.
- PORTER, M.E.** (1980). *Competitive Strategy*. New York, NY: Free Press.
- PORTER, M.E.** (1985). *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: Free Press
- PRIEM R.L., BUTLER J.E.** (2001) Is the ressources-based view a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, vol. 26 no. 1, p. 22-40.
- PURCELL, J.** (1999). Best practice and best fit: Chimera or cul-de-sac? *Human Resource Management Journal*, 9(3), 26-41.
- PUNNETT B.J.**, (1991) Language, cultural values and preferred leadership style: A comparison of Anglophones and Francophones in Ottawa, *Canadian Journal of Behavioural Science*, vo. 23, no. 2, p. 241-244.

- PUNNETT, B.J., WHITANE S.** (1990) Hofstede's value survey module : To embrace or abandon ? *Advances in International Comparative Management*, no. 5, p. 69-89.
- RAAD G** (2004) Quels liens entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle? le cas de l'actionnariat salarié. *Acte du Congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines*, tome 1, 20 pages.
- RAINVILLE J-M.**, (1980) Hiérarchie ethnique dans la grande entreprise : le cas des cadres canadiens-anglais et canadiens-français de Montréal, Montréal, Éditions du Jour.
- RHODES, J. WALSH, P. LOK, P.** (2008) Convergence and divergence issues in strategic management - Indonesia's experience with the Balanced Scorecard in HR management, *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 19, Iss. 6; pg. 1170.
- ROGERS E.W., WRIGHT P.M.** (1998) Measuring organizational performance in strategic human resource management : problems, prospects and performance information markets. *Human resource management review*, vol. 8 no. 2, p. 311, 21 pages.
- ROOS G., FERNSTROM L., PIKE S** (2004), Human resource management and business performance measurement. *Measuring Business Excellence*. Bradford, vol. 8 no. 1 p. 28-37.
- ROUSSEL P.** (1998) Une évaluation de l'efficacité de la rémunération sur la motivation et la satisfaction des salariés, *Revue de gestion des ressources humaines*, no. 29-30, p. 3-23
- ST-ONGE, S., AUDET, M., HAINES, V., AND PETIT, A.** (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. 2^e édition, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 706 pages.
- SAULQUIN, J.Y.**, (2004), GRH et responsabilité sociale : bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises, *Acte du congrès AGRH*, tome 4, p.2477-2496.
- SCHERMERHORN J.R., HUNT J.G., OSBORN R.N, DE BILLY C** (2006) *Comportement humaine et organisation*, 3^e édition, Édition du nouveau pédagogique inc., Montréal, 593 p.
- SCHMITT C.**, (2008) *Regard sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Presses de l'Université du Québec, 329 pages

- SCHNEIDER B.**, (1985) Organizational behavior, *Annual review of psychology*, vol. 36 p. 568-611.
- SCHNEIDER S., BARSOUX J-P.** (2003), *Management interculturel*, 2e édition, Éditions Pearson, France, 329 p.
- SCHOLTENS B., DAM L.**, .(2007). Cultural Values and International Differences in Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 75(3), 273-284.
- SCHULER, R.S.** (1992). Strategic Human Resources Management : Linking the People with the Strategic Needs of the Business. *Organizational Dynamics*. 21(1): 18-32.
- SCHULER R.S., JACKSON S.E.**, (1987) Linking competitive strategy and human resources management practices. *Academy of Management Executive*, vol. 3 p.207-219.
- SCHULER R.S., JACKSON S.E.**, (2005) A Quarter-Century Review of human resource management in the US: the growth in importance of the international perspective, *Management Revue*, vol. 16p.no. 1, 11-36
- SCHULER R.S., ROGOVSKY N.**, (1998) Understanding compensation practice variations across firms: the impact of national culture. *Journal of international business studies*, vo. 29 no. 1, p. 159-177.
- SCHULER R.S., BUDHWAR P.S., FLORKOWSKI G.W** (2002) International human resource management: review and critique, *International Journal of Management Reviews*, vol. 4 no. 1, p. 41-70.
- SCHULTZ, W.T** (1961) Investment in Human capital, *The American Economic Review*, vol. 15 no. 1, p. 1-17.
- SCHWARTZ, S.H.** (1992). Universals in the content and structure of values : Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New-York: Academic Press.
- SEGAL J-P.**, (1987) La gestion participative : une comparaison États-Unis, Québec, France, *Revue française de gestion*, no. 64, p.51-58.
- SELLIER, E** (2003) le dialogue social, un élément de la performance de l'entreprise, *Cahiers du CERGOR*, Université Paris I, no. 3/2, avril, 13 pages.

- SHORE, L. M. ET WAYNE, S. J.** (1993). Commitment and employee behavior : Comparison of affective and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780
- SHORE, L. M., BARKSDALE, K. ET SHORE, T. H.** (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *Academy of Management Journal*, 38, 1593-1615.
- SIMARD C.**, (2003) *Méthodes quantitatives, approche progressive pour les sciences humaines*, Les Éditions Le Griffon d'argile, 306 pages.
- SIMEUS, M.**(1998) *Théorie de l'agence : investissements en ressources humaines et performance financière*, Mémoire de maîtrise, Université d'Ottawa,146p.
- SIMON, H. A.** (1947) *Administrative Behavior. A Study of decision Making process in administrative organization*, New York, Free Press.
- SIMON H. A.** (1950) *Public administration*, New York, Knopf.
- SORA B., CABALLER A., PEIRÓ J.M., DE WITTE H.** (2009). Job insecurity climate's influence on employees' job attitudes: Evidence from two European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), 125.
- SPENCER-OATEY, H** (2001) what is culture? 18 pages. Centre for intercultural training and research, www.intercultural.org.uk
- STEEHUIS H-J., DE BRUIJN E.J.**, (2007) Exploring the impact of national culture on the outcome of international technology transfer projects. *International Journal of Technology Transfer and Commercialisation*, vol. 6 no. 2/3/4, p. 212-234.
- STEENKAMP J-B** (2001) The role of national culture in international marketing research, *International Marketing Review*, Vol. 18, no. 1, p.30-44.
- SU Z., LESSARD L-F.**, (1998) Application d'un modèle révisé d'Hofstede à la compréhension des traits culturels des gestionnaires québécois, *Revue Organisation*, vol. 6, no. 2, p. 29-40.
- TAYLOR N.W** (1961) L'industriel canadien-français et son milieu, *Recherches sociographiques*, II, 2, p. 123-150
- THIETART, R-A., ET COLL.** (2003) *Méthodes de recherche en management*, 2^e édition, Éditions Dunod, Paris, 537 pages.

- TREMBLAY M., CHENEVERT D., SIRE, B.** (2001), Déterminants et efficacité des stratégies de rémunération : une étude internationale des entreprises à forte intensité technologie, *Document de travail, Université du Québec à Montréal*, 24 pages.
- TRIANDIS, H.C** (2004) The many dimensions of culture, *Academy of Management Executive*, vo. 18, no. 1 p. 88-93
- THOMAS S.L., BRETZ R.D** (1994) Research and practice in performance appraisal : evaluating employee performance in America's largest companies, *Advanced management journal*, Vol. 59.
- TROMPENAARS F.**, (1996), Resolving International conflict : culture and business strategy. *Business strategy review*, vol. 7, no. 3 p. 51-68.
- TROMPENNAARS F.** (1994) L'entreprise multiculturelle, Éditions Maxima, 309 pages.,
- TRUDEL J.M., SABA T., GUÉRIN G.** (2005), «Les liens entre les attentes et les possibilités de réalisation des attentes et l'engagement affectif, l'intention de quitter et la performance au travail : le cas du cadre «nouveau»», *Revue Internationale sur le travail et la société*, vol. 3, no. 1
- TRUDEL, L., SIMARD, C. & VONARX, N.** (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire?. *Revue de l'Association pour la recherche qualitative (ARQ)*. Hors série, (5), p.38-45.
- ULRICH, D.** (1991). Using Human Resources for Competitive Advantage. In I. Killmann, and K.a. Associates (Eds.), *Making Organizations Competitive*, 129- 155. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- VON BERTALANFFY** (1956), General system theory, *General systems. Yearbook of the Society for General Systems Theory*, vol. 1, p.1-10.
- VOYER P.** (2000) *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, Presses de l'Université du Québec, 2^e édition, Québec, 446 pages.
- WALKER, J.W.** (1992). *Human Resource Strategy*. New York, NY: McGraw-Hill.
- WERBEL J.D., DEMARIE S.M.** (2005) Aligning strategic human resource management and person-environment fit. *Human Resource Management Review*, vol. 15, no. 4, p. 247-262.
- WILKINS A.L., OUCHI W.G.** (1983) Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, vol. 28 no. 3, Organizational culture, septembre, p. 468-481.

- WILS T., LE LOUARN J-Y, GUERIN G.,** (1991) *Planification stratégique des ressources humaines*, Les presses de l'université de Montréal, 315 p.
- WOOD, D. J.,**(1991) Corporate social performance revisited, *Academy of Management Review*, Oct., Vol. 16 Issue 4, p.691-718.
- WRIGHT P. M., MCMAHAN G.C.**(1992) Theoretical perspectives human resource management. *Journal of Management*, vol. 18, no. 2, p.295-320.
- WRIGHT P., GARDNER T., MOYNIHAN L., PARK H.J., GERHART B., DELERY J.E.** (2001) Measurement error in research on human resources and firm performance: additional data and suggestions for future research, *Personnel Psychology*, Hiver, vol. 54, no. 4 p.875-902
- WRIGHT P.M., GARDNER T.M., MOYNIHAN L.M, ALLEN M.R.** (2005) The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order. *Personnel Psychology*, vol. 58, no. 2 p.409, 38 pages.
- WRIGHT P.M., HAGGERTY J.J.** (2005) Missing variables in theories of strategic human resource management : time, cause, and individuals. *Working paper series*. Center for Advanced human resource studies. Cornell University, working paper 05-03, 17 p.
- WRIGHT P.M.,** (2003) Next generation SHRM Research: from covariation to causation. *Working paper series*. Center for Advanced human resource studies, Cornell University, working paper 03-01, 8 p.
- WRIGHT P.M., SHERMAN W.S.**(1999) Failing to Find Fit in Strategic Human Resource Management: theoretical and empirical problems, in P.M., L. Dyer, JW Boudreau and G.T. Milkovich (ed), *Research in Personnel and Human Resources management : Strategic human resources management in the Twenty-First Century*, Supplement 4, Stamford, CT: Jai Press Inc. p. 53-74.
- WRIGHT P.M., SMART D., MCMAHAN G.C.**(1995) Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy of Management journal*, vol. 23, no. 4, p. 756-772.
- WRIGHT P.M., SNELL S.A.,** (1998) Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of management review*, vol.23, no. 4 p.756-772.
- YOUNDT, MARK A, SNELL, SCOTT A, DEAN, JAMES W JR, LEPAK, DAVID P.** (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 4, p.386-417.

ZHENG C., MORRISON M., O'NEILL G., (2006) An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SMEs, *The International journal of Human Resource Management*, vol 17 no. 10, octobre, p. 1772-1803.