

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT

PAR

CATHERINE ROUSE

L'EFFET DE TROIS PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, ALIGNÉES AVEC LA  
CULTURE NATIONALE, SUR LA PERFORMANCE DE BANQUES DE L'AMÉRIQUE DU SUD, DES  
ETATS-UNIS ET DE LA FRANCE/BELGIQUE

SEPTEMBRE 2005

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## **Remerciements**

Plusieurs personnes ont contribué à la réalisation de ce mémoire, de façon directe et indirecte. Je voudrais remercier en tout premier lieu mes deux directeurs de recherche, messieurs Michel Arcand et Guy Arcand. Ils ont su m'orienter de façon efficace tout en me laissant faire mes propres apprentissages. Je les remercie pour leur support, leurs conseils et leur encadrement.

Mes remerciements vont aussi à ma famille et particulièrement à mes deux parents, qui m'ont élevé en m'enseignant l'effort et la persévérance, qualités dont j'ai largement eu besoin tout au long de ce travail. Je les remercie aussi pour avoir respecté mes choix d'étude et de vie.

Enfin, je remercie mes amis les plus proches pour avoir su m'encourager lorsque le découragement et la distance se faisaient sentir.

## **Table des matières**

Remerciements	p. 2
Table des matières	p. 3
Liste des tableaux et des figures	p. 6

### **Chapitre 1 : La problématique**

1.1. Introduction	p. 7
1.2. La GRH comme avantage compétitif	p. 8
1.3. Choix d'une approche	p. 9

### **Chapitre 2 : Le cadre théorique**

2.1. Définitions de la GSRH	p. 11
2.1.1. Synthèse des définitions de la GSRH	p. 11
2.1.2. Quatre modèles en GSRH	p. 12
2.2. Gestion stratégique et efficacité organisationnelle : comment la GRH est liée à la performance organisationnelle et quelle est la nature de ce lien?	p. 15
2.2.1. GRH et performance organisationnelle	p. 15
2.2.2. Nature du lien entre GSRH et performance organisationnelle	p. 16
2.2.2.1. L'approche universaliste	p. 16
2.2.2.2. L'approche configurationnelle	p. 18
2.2.2.3. L'approche de la contingence	p. 18
2.2.2.3.1. Études empiriques de l'approche de la contingence	p. 20
2.3. Justification du choix de l'approche de la contingence	p. 22
2.4. La culture nationale	p. 23
2.4.1. Définitions de la culture	p. 23
2.4.1.1. Les études anthropologiques	p. 24
2.4.1.2. Les études comparatives	p. 25
2.4.2. La culture et la gestion des ressources humaines	p. 27

2.4.3. Le modèle d'Hofstede	p. 29
2.4.3.1. Analyse critique de l'approche d'Hofstede	p. 31
2.4.4. Études empiriques	p. 32
2.4.4.1. L'étude de Newman et Nollen (1996)	p. 32
2.4.4.2. L'étude de Schuler et Rogovski (1998)	p. 33
2.4.4.3. L'étude d'Arcand, Arcand, Fabi et Bayad (2004)	p. 33
2.5. Positionnement	p. 34
2.6. Le cadre conceptuel spécifique de notre étude	p. 36
2.6.1. Les variables indépendantes	p. 36
2.6.2. Les variables dépendantes	p. 38
2.6.3. Les variables modératrices	p. 39
2.6.4. Les hypothèses de recherche	p. 41

### **Chapitre 3 : La méthodologie**

3.1. Introduction	p. 44
3.2. Stratégie de recherche	p. 44
3.2.1. Terrain à l'étude	p. 46
3.3. Phases opérationnelles	p. 47
3.3.1. Éthique et autorisations	p. 47
3.3.2. Échantillonnage	p. 47
3.3.3. Instrument de mesure et prétest	p. 48
3.3.4. L'opérationnalisation des variables à l'étude	p. 49
3.3.5. L'administration des questionnaires	p. 51
3.3.6. Les méthode d'analyse des résultats	p. 51

### **Chapitre 4 : L'analyse et l'interprétation des résultats**

4.1. Introduction	p. 53
4.2. La rémunération	p. 54
4.2.1. Hypothèses liées à la participation aux bénéfices	p. 54

4.2.1.1. Hypothèse 1.1.	p. 60
4.2.1.2. Hypothèse 1.2.	p. 64
4.2.1.3. Hypothèse 1.3.	p. 66
4.2.1.4. Recommandations liées aux hypothèses 1.1., 1.2. et 1.3.	p. 67
4.2.2. Hypothèses liée à la performance individuelle	p. 68
4.2.2.1. Hypothèse 1.4.	p. 69
4.2.2.2. Hypothèse 1.5.	p. 71
4.2.2.3. Recommandations liées aux hypothèses 1.4. et 1.5.	p. 72
4.2.3. Hypothèses liées aux avantages sociaux flexibles	p. 72
4.2.3.1. Hypothèse 1.6.	p. 73
4.2.3.2. Hypothèse 1.7.	p. 75
4.2.3.3. Recommandations liées aux hypothèses 1.6. et 1.7.	p. 76
4.3. La sélection	p. 77
4.3.1. Recommandations liées à l'hypothèse 2.1.	p. 81
4.4. L'évaluation du rendement	p. 82
4.4.1. Hypothèse 3.1.	p. 82
4.4.2. Hypothèse 3.2.	p. 87
4.4.3. Hypothèse 3.3.	p. 90
4.4.4. Recommandations liées aux hypothèses 3.1., 3.2. et 3.3.	p. 90
4.5. Conclusion du chapitre 4	p. 92
<b>Conclusion</b>	p. 93
<b>Bibliographie</b>	p. 96
<b>Annexe A : Questionnaire</b>	p. 104
<b>Annexe B : Lettre d'introduction</b>	p. 115

## Liste des tableaux et des figures

### **Liste des tableaux :**

#### **Tableaux liés à la rémunération :**

Tableaux 1.1., 1.2. et 1.3. (partage des gains)	p. 55
Tableaux 1.4., 1.5. et 1.6. (partage des profits)	p. 56
Tableaux 1.7., 1.8. et 1.9. (prime individuelle)	p. 57
Tableaux 1.10., 1.11. et 1.12. (partage de l'actionnariat)	p. 58
Tableaux 1.13., 1.14. et 1.15 (achat d'option d'actions)	p. 59
Tableaux 1.16., 1.17. et 1.18. (compétences individuelles)	p. 70
Tableaux 1.19., 1.20. et 1.21. (avantages sociaux)	p. 74

#### **Tableaux liés à la sélection :**

Tableaux 2.1., 2.2. et 2.3. (tests structurés)	p. 78
Tableaux 2.4., 2.5. et 2.6. (entrevues structurées)	p. 79

#### **Tableaux liés à l'évaluation du rendement :**

Tableaux 3.1., 3.2. et 3.3. (évaluation à 360 degré)	p. 83
Tableaux 3.4., 3.5. et 3.6. (évaluation par les pairs)	p. 84
Tableaux 3.7., 3.8. et 3.9. (évaluation par le supérieur)	p. 85

<b>Tableau 4.1.</b> (synthèse des résultats aux hypothèses)	p. 92
---	-------

### **Liste des figures :**

<b>Figure 1</b> (modèle de la contingence retenu)	p. 35
<b>Figure 2</b> (modèle conceptuel retenu)	p. 43

## **Chapitre 1 : La problématique**

### **1.1. Introduction**

À l'ère d'une mondialisation toujours croissante, les environnements dans lesquels évoluent les entreprises se transforment de plus en plus rapidement. Les économies et les marchés se mondialisent, des accords de libre-échange sont conclus et les frontières économiques deviennent invisibles. De ce fait, de nouveaux concurrents apparaissent (Asie, Amérique du Sud...) et des concurrents traditionnels deviennent des menaces réelles pour certaines entreprises d'ici. L'environnement technologique évolue tout aussi rapidement en amenant continuellement de nouvelles technologies auxquelles les entreprises doivent s'adapter, sans toujours avoir les outils pour. Le nouvel environnement politique, où de plus en plus de lois et règlements en lien avec l'entrepreneuriat et le monde du travail sont votées, et le nouvel environnement démographique (vieillissement de la population, pénurie de main-d'œuvre qualifiée...) posent également de nombreux défis aux entreprises.

Ces transformations changent complètement la donne concurrentielle pour les entreprises et les force à emprunter la voie de la performance. En effet, des éléments auxquels elles se référaient traditionnellement (une technologie en particulier, un marché précis) deviennent absents ou modifiés et le nouveau contexte est susceptible de changer du jour au lendemain, d'où les difficultés d'adaptation. Cette situation oblige les entreprises à rechercher un avantage compétitif qui les distingueront de leurs concurrents et leur permettra de survivre.

Cependant, le capital, les marchés et la technologie ont toujours été utilisés par les entreprises pour se créer cet avantage compétitif. Or, la valeur de ces avantages traditionnels a changé, de par le nouveau contexte mondial. Par exemple, le capital se trouve (par des emprunts, du crédit), la technologie se copie (par des logiciels) et beaucoup de barrières tarifaires et douanières n'existent plus. Ainsi, le seul actif des organisations remplissant les conditions d'être rare, difficile à imiter et susceptible de créer de la valeur pour l'entreprise serait les ressources humaines (RH) (Arcand, 2000; Guérin et Wils, 1989).

En effet, selon la théorie des ressources stratégiques (Barney, 1991, 1995 ; McMahan, Virick et Wright, 1999 ; Ulrich, 1991), un avantage est compétitif uniquement dans la mesure où il représente un actif précieux, difficilement imitable et non substituable. Toujours selon cette théorie, les entreprises faisant face au nouveau contexte d'affaires doivent miser sur leur structure sociale (voire sur leurs RH) si elles veulent se doter de réels avantages compétitifs. En effet, la gestion des ressources humaines (GRH), contrairement aux autres actifs organisationnels, constitue à la fois une ressource rare, précieuse, difficilement imitable et non substituable par tout autre facteur de production (Arcand, 2000). De ce fait, cette fonction administrative devenant stratégique, son importance dans l'atteinte des objectifs organisationnels apparaît indéniable et son étude en est d'autant plus justifiée.

## 1.2. La GRH comme avantage compétitif

La GRH comme avantage compétitif a fait l'objet de nombreuses études. Trois modèles en particulier tentent d'expliquer son caractère stratégique.

Premièrement, l'approche universaliste explique qu'*« il existerait des pratiques de GRH qui, indépendamment du contexte d'affaire, pourraient aider les firmes à accroître de manière significative leur niveau de performance organisationnelle »* (Arcand, 2000). Ces pratiques identifiées différemment par nombre de chercheurs sont en général liée à la gestion participative.

Deuxièmement, l'approche de la contingence, quant à elle, soutient qu'*« il est tout à fait inapproprié de penser que certaines pratiques de gestion des ressources humaines peuvent, ceteris paribus, accroître l'efficacité organisationnelle »* (Arcand, 2000). En effet, ces pratiques doivent obligatoirement s'aligner avec la stratégie de l'entreprise ou avec une variable contingente à cette dernière pour qu'elles aient un véritable effet sur l'amélioration de la performance et donc pour qu'elles constituent un avantage compétitif pour l'organisation.

La plupart sinon toutes les recherches effectuées dans le cadre de cette approche ont utilisé la stratégie d'affaire de l'entreprise comme variable de contingence. Cependant, l'alignement de certaines pratiques de ressources humaines avec d'autres variables de contingence peut constituer

un avantage compétitif tout aussi valable si cet alignement et son lien avec la performance organisationnelle sont validés par des études.

Troisièmement, l'approche configurationnelle explique que « *la gestion des RH n'a de réelle capacité stratégique que dans la mesure où elle parvient à constituer un regroupement cohérent de pratiques (arrimage interne) capable de s'harmoniser (arrimage externe) aux principales caractéristiques de l'organisation (par exemple : la stratégie d'affaire)* » (Arcand, 2000). Aussi, “*This perspective contends that internally consistent policies and practices should result in even higher levels of performance than individual policies and practices when matched with business strategy*” (Dyer et Reeves, 1995, Delery et Doty, 1996, dans Huang, 2001). De la dimension verticale de l'approche contingente, on est passé à une dimension horizontale.

### **1.3. Choix d'une approche**

Les trois modèles présentés sont particulièrement intéressants et les chercheurs s'y étant respectivement attardés ont démontré dans une bonne mesure leur validité et leur pertinence dans l'étude des liens entre la GRH et la performance des entreprises. Les approches universaliste et configurationnelle ont cependant été davantage étudiées empiriquement par les chercheurs. Aussi, bien que les trois théories constituent toutes des approches pertinentes, nous ne retiendrons, pour les fins de cette étude, que l'approche de la contingence.

Malgré l'importance théorique accordée à l'approche de la contingence, peu d'études empiriques ont tentés de démontrer l'existence d'un lien entre la performance des entreprises et l'alignement des pratiques de GRH avec une variable contingente à l'entreprise. De plus, les quelques études qui l'ont fait ont toutes utilisé la stratégie d'affaires des entreprises comme variable contingente. Or, tenter d'expliquer ce modèle en tenant compte d'une variable autre que la stratégie d'affaire serait utile (Wils, Guérin et Lelouarn, 1991) dans la mesure où cela amènerait d'autres voies pour les entreprises quant au contrôle et à l'amélioration de leur performance.

Or, un des facteurs qui influe le plus aujourd'hui sur nos sociétés, nos entreprises et nos lois est la culture nationale. En effet, la notion d'internationalisation devient plus importante, en

conséquence et de pair avec la mondialisation toujours croissante. Si elles veulent réussir, les entreprises peuvent de moins en moins faire fi dans leurs façons de fonctionner, de gérer et d'opérer.

Cependant, très peu d'études sinon aucune n'a tenté de mesurer l'effet des activités de GRH sur la performance des entreprises en tenant compte du caractère national (de la culture des pays) comme facteur de contingence dans cette relation plutôt que de la stratégie d'affaires.

Pour cette raison, l'objet de ce mémoire se penchera sur cette problématique, à savoir si l'alignement ou non de certaines pratiques de GRH avec la culture nationale d'un pays peut constituer un moteur ou un frein à la performance des entreprises.

Dans le chapitre suivant sera présenté le cadre théorique spécifique à cette étude. La première partie de ce chapitre discutera précisément de la gestion des ressources humaines et des divers modèles y étant associé, la deuxième partie de la culture nationale et du modèle retenu y étant lié et enfin, la troisième partie présentera le cadre conceptuel et les hypothèses retenus. Ensuite, le chapitre 3 présentera la méthodologie retenue et enfin, le chapitre 4 discutera des résultats et des interprétations en lien avec les hypothèses posées.

## Chapitre 2 : Le cadre théorique

### 2.1. Définitions de la GSRH

#### 2.1.1. Synthèse des définitions de la GSRH

Définir clairement la gestion stratégique des ressources humaines s'avère complexe et difficile. Un bon nombre de chercheurs ont tentés des définitions, dont Arcand (2000) propose une synthèse en mettant l'accent sur trois constats qui en ressortent :

Boxall (1994) :

*La GSRH a comme préoccupation centrale d'intégrer la GRH au management stratégique.*

St-Onge, Audet, Haines et Petit (1998) :

*La GSRH consiste à établir un lien plus organique entre les stratégies de l'entreprise et l'ensemble des pratiques de GRH.*

Wright et McMahan (1992) :

*La GSRH est un ensemble d'activités et de déploiements planifiés des RH dans le but de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs.*

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 ;
- une implication forte des employés envers les buts et les activités de l'entreprise.

Le premier constat qui en ressort est l'idée d'intégration stratégique des RH, vu comme un processus de conception des stratégies RH, alignées sur la stratégie de l'entreprise. « *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 semblent ainsi constituer le premier critère d'originalité qui anime bon nombre de ces définitions »* (Arcand, 2000).

Ensuite, le fait que les RH ont un effet structurant sur la dimension culturelle et structurelle de l'organisation. Dans cette optique, elles deviennent un des éléments les plus importants et stratégiques de l'entreprise, elles sont prises en compte dans l'élaboration des orientations stratégiques (Arcand, 2000). Contrairement aux visions traditionnelles de la GRH, où les RH n'étaient qu'un des paramètres secondaires de l'organisation, au même titre que le marketing ou la production par exemple. Aujourd'hui, elles deviennent en quelque sorte le centre de l'organisation et orientent les stratégies de l'entreprise.

Finalement, l'idée que la GSRH (contrairement à la GRH) « *n'a de sens réel seulement dans la mesure où elle contribue à améliorer les différents paramètres liés à l'efficacité de l'organisation* » (Arcand, 2000). C'est donc dire que la GSRH tente d'améliorer l'efficacité et la performance de l'entreprise, et non plus seulement la bonne marche des RH (GRH). En résumé, la GSRH cherche à améliorer et bien faire fonctionner les RH (rôle régulier de la GRH) tout en cherchant à atteindre, par des stratégies, un but global lié à la performance de l'entreprise. Il y a donc eu développement du rôle de la GRH.

Face à ces constats, on remarque que la GSRH se distingue catégoriquement de la GRH, qui reste subordonnée aux autres fonctions organisationnelles et n'a pas d'objectif propre autre que la gérance des ressources humaines.

Pour notre étude, souvenons-nous que la GSRH constitue la gestion des ressources humaines dans un objectif stratégique (l'objectif étant stratégique, la gestion en devient elle-même stratégique), soit la plupart du temps l'amélioration de la performance organisationnelle. La gestion des ressources humaines devient ainsi liée au développement de l'entreprise.

### **2.1.2. Quatre modèles en GSRH**

Un domaine de recherche aussi vaste a bien évidemment engendré une littérature de la même ampleur. Aussi, l'analyse de la littérature académique en GRH que fait Arcand (2000) dans sa thèse fait ressortir quatre modèles qui expliquent la relation entre stratégie RH et stratégie de développement.

En premier lieu, le modèle de la comptabilité des RH stipule que « *l'atteinte des objectifs organisationnels ne constitue, en fait, que la résultante d'une valorisation de la fonction RH de la part des dirigeants de la firme* » ( Arcand, 2000). Cette conception est influencée par l'école des relations humaines et les théories du capital humain. On est donc à l'opposé du modèle taylorien et des conceptions mécanistes du travail et on s'oriente plus vers les théories inspirées de Mayo, qui ont pour centre d'intérêt le capital humain.

Ce modèle entend que le fait de valoriser, d'appuyer les RH dans leur travail et de les considérer comme un élément essentiel de l'entreprise contribue grandement à l'atteinte des objectifs de l'organisation et est probablement nécessaire à cela. Cette perception des RH (de la part des dirigeants) aide au processus de gestion courante des RH, aide à déterminer les besoins et l'entreprise en RH, permet d'orienter le développement et la formation du personnel, favorise la coopération, etc. (Arcand, 2000).

En deuxième lieu, le modèle de la planification stratégique des RH (PSRH), quant à lui, est le modèle dominant en GSRH et le plus populaire chez les chercheurs du domaine. La PSRH, dont les premiers modèles ont été conçus à la fin des années cinquante, a été élaborées en deux étapes.

Premièrement, des années 60 à la fin des années 70, la PSRH s'est imposée comme principal modèle. Il était à cette époque un « *modèle prévisionnel des RH dont le but premier était de maintenir l'équilibre entre l'offre et la demande de travail* » (Arcand, 2000). Il s'agissait donc de prévoir les besoins en RH, en fonction de la production requise et des effectifs déjà présents. S'ensuivaient des processus de recrutement ou de mise à pied. Selon beaucoup, ce modèle s'avérait beaucoup trop réactif et subordonné aux autres fonctions organisationnelles pour être qualifié de stratégique (Arcand, 2000).

Deuxièmement, la PSRH telle qu'on la connaît aujourd'hui a été conçue face à ces limites dans les années 80. Selon les théoriciens de cette école, il fallait « *intégrer la planification stratégique des RH à un ensemble plus vaste, celui de la planification d'entreprise* » (Guérin, Lelouarn et Wils, 1988, dans Arcand, 2000). C'est dire que du simple modèle prévisionnel des RH, on passe à un modèle où la planification des RH devient liée à la planification globale et stratégique de l'entreprise, selon certains objectifs à atteindre.

Il y a maintenant un ajustement de la stratégie RH à la stratégie de développement et aux stratégies d'atteintes des objectifs organisationnels. Selon Bayad, on parle de « *recherche d'une cohérence externe entre la stratégie de développement et la stratégie RH, et d'une cohérence interne des activités de GRH entre elles* » (Arcand, 2000). Il s'agit donc d'aligner les deux stratégies ensemble, pour que la stratégie RH soit orientée vers les objectifs recherchés par la stratégie de développement. Dans ce contexte, la stratégie RH devient un pilier de l'atteinte des objectifs organisationnels.

En troisième lieu, le modèle de la compétitivité des RH fait référence au fait que « *la complexité et la spécificité des organisations d'aujourd'hui demandent un mode de raisonnement stratégique qui se voudrait plus flexible et plus global que celui proposé par le modèle de la planification stratégique des ressources humaines* » (Arcand, 2000). Trois approches théoriques sont liées à ce modèle, soit l'interdépendance stratégique, l'approche du changement organisationnel et l'approche par la négociation collective (Arcand, 2000).

Finalement, la théorie des ressources stratégiques, sur laquelle se basera cette étude, est associée au concept de compétence des RH. Ainsi, « *la GRH constitue, sous certaines conditions, un avantage compétitif pour la firme* » (Arcand, 2000). On y comprend que la compétence des ressources humaines de l'entreprise (donc les employés) devient un avantage compétitif pour la firme ; en ce sens, ces ressources humaines deviennent stratégiques lorsqu'elles sont utilisées à des fins stratégiques. Aussi, la GRH « *peut facilement constituer une variable génératrice de valeur, rare, difficilement imitable ou substituable* » (Arcand, 2000).

## **2.2. Gestion stratégique et efficacité organisationnelle : comment la GRH est liée à la performance organisationnelle et quelle est la nature de ce lien ?**

### **2.2.1. GRH et performance organisationnelle**

En débutant, tentons de répondre à la première moitié de cette question en disant que le concept de « stratégie » est de plus en plus associé à celui de « ressources humaines ». Cela s'explique par la nécessité, dans les organisations, d'avoir une vision globale de la gestion des ressources humaines et de l'intégrer aux principaux enjeux organisationnels (Guérin et Wils, 2002). Cette situation est attribuable d'abord au contexte turbulent et changeant des organisations d'aujourd'hui évoqué plus tôt et ensuite, « *au rôle majeur que jouent les ressources humaines dans le succès (ou l'échec) des stratégies d'adaptations de ces organisations* » (Guérin et Wils, 2002). De ce fait, ces deux raisons justifient l'attention que l'on doit accorder à la GRH stratégique.

Ainsi, « *Une stratégie des ressources humaines (ou stratégie RH) indique simplement la façon dont on utilisera tous les moyens dont on dispose pour gérer des ressources humaines* » (Guérin et Wils, 2002). Mais la gestion stratégique des ressources humaines, quant à elle, indique que cette gestion est faite dans un objectif stratégique, cherchant le plus souvent l'augmentation de la performance de l'entreprise.

Mais pourquoi y aurait-il un lien entre la GRH et la performance, amenant la GRH à devenir stratégique? Parce que « *la GRH contribuerait à façonner le capital humain de manière à ce qu'il contribue à la performance des entreprises* » (Lelouarn et Wils, 2001). Donc, la GRH transforme le capital humain d'une entreprise, par des pratiques précises de sélection, de formation, de rémunération, de participation ou autres et cette transformation peut avoir un effet positif sur la performance, sur l'efficacité de l'entreprise.

Selon Becker, Huselid et Ulrich (2001), on a été en quelque sorte obligé de considérer la valeur stratégique des RH quand l'innovation, la vitesse, la flexibilité et les éléments intangibles des organisations sont devenus plus importants et nécessaires de par le nouveau contexte. Les RH

semblaient les plus à mêmes, par leur rareté, leur caractère difficilement imitable ou substituable et leur capacité à générer de la valeur, de combler ces nouvelles exigences et ainsi de favoriser l'atteinte des objectifs organisationnels et donc d'améliorer la performance.

Dans cette optique, la GRH n'est plus seulement un paramètre comme les autres d'une entreprise mais devient un facteur important de succès et même un enjeu stratégique de l'entreprise. Les ressources humaines deviennent stratégiques à cause de leur habileté à bien exécuter les stratégies, source d'avantage compétitif, et car elles sont à la base de cette exécution, dans la chaîne d'une entreprise (Becker, Huselid, Ulrich, 2001).

En somme, la GRH contribue à la performance organisationnelle car le capital humain, ou les RH, est le nouvel avantage compétitif (par ses caractéristiques d'être rare, difficilement imitable ou substituable et capable de générer de la valeur pour l'entreprise) qui permet aux entreprises de se distinguer de leur concurrents en possédant une ressource qu'ils ne possèdent pas (Arcand, 2000 ; Delery et Shaw, 2001 ; Lelouarn et Wils, 2001) et d'en user stratégiquement. Dès lors, la gestion de ces RH par des pratiques précises devient primordiale pour la performance organisationnelle.

De façon empirique, plusieurs études ont démontré une relation positive entre des pratiques de gestion des ressources humaines et la performance des entreprises (Cutuher-Gershenfeld, 1991 ; MacDuffie, 1995 ; Delaney et Huselid, 1996 ; Huselid, 1995 ; Huselid, Jackson et Schuler, 1997).

### **2.2.2. Nature du lien entre GSRH et performance organisationnelle**

La nature du lien entre GSRH et performance organisationnelle est expliquée à travers les trois approches définies rapidement un peu plus tôt. Reprenons-les plus en profondeur.

#### **2.2.2.1. L'approche universaliste**

Premièrement, la perspective universaliste, qui soutient que certaines pratiques de GRH, indépendamment du contexte d'affaires, influencent directement la performance

organisationnelle, repose sur deux assises théoriques principales. D'abord, la théorie des ressources stratégiques qui « *postule que certaines ressources organisationnelles peuvent, sous certaines conditions, constituer un avantage compétitif durable...* » (Barney, 1991, 1995 ; Conner, 1991, dans Arcand, 2000). Ces conditions sont définies en terme de durabilité, de création de valeur, de rareté et de difficilement imitable ou substituable.

Ensuite, la théorie du capital humain qui « *affirme principalement que le niveau de communication, d'habileté et de compétence détenue par les employés représente, au même titre que les autres actifs corporatifs, une importante source de valeur économique pour la firme* » (Ducharme, 1998 ; Jackson et Schuler, 1995, dans Arcand, 2000).

Selon cette théorie, certaines pratiques de GRH seraient liées de façon universelle (peu importe les circonstances) à la valeur du capital humain et constitueraient de ce fait un avantage compétitif durable pour les entreprises (Arcand, 2000). Ces pratiques, identifiées différemment par nombre de chercheurs, sont en général liée à la gestion participative et concernent plus précisément la participation des employés, leur développement, la rémunération incitative, l'évaluation, la stabilité en emploi, la formation, la sélection et la sécurité d'emploi (Osterman 1994, dans Arcand, 2000).

Les études empiriques qui viennent corroborer la thèse universaliste et donc l'existence de liens entre certaines pratiques de GRH et la performance des organisations sont nombreuses (Guérin, Wils et Lemire, 1997 ; Delery et Doty, 1996 ; Berg, 1999 ; Huselid, 1995 ; Huselid et Becker, 1997 ; Huselid, Jackson et Schuler, 1997 ; Ichniowski, 1992 ; Rondeau et Wagar, 1997 ; Stephen et Verma, 1995 ; Welbourn et Andrews, 1996 ; Barrette et Simeus, 1997 ; Batt et Applebaum, 1995 ; Berg, Applebaum, Bailey et Kalleberg, 1996 ; Betcherman, McMullen, Leckie et Caron, 1994, dans Arcand, 2000).

Pourtant, certains chercheurs, ces dernières années, semblent croire qu'il n'existe pas de pratiques de GRH qui soient efficaces pour la performance des entreprise de façon universelle mais bien que cette efficacité dépend de certaines autres variables. Ils explorent ces autres variables à travers les approches configurationnelle et de la contingence.

### **2.2.2.2. L'approche configurationnelle**

Deuxièmement, l'approche configurationnelle, nous l'avons dit, explique que « *la gestion des RH n'a de réelle capacité stratégique que dans la mesure où elle parvient à constituer un regroupement cohérent de pratiques (arrimage interne) capable de s'harmoniser (arrimage externe) aux principales caractéristiques de l'organisation (par exemple : la stratégie d'affaires)* » (Arcand, 2000).

Les bases théoriques de cette approche sont peu importantes (Baron et Kreps, 1999b ; Dyer et Kochan, 1995 ; Barney, 1995 ; Woodward, 1965). Tout de même, Baron et Kreps (1999a, 1999b, dans Arcand, 2000) soutiennent que cette façon de voir la gestion des ressources humaines permet à l'entreprise de profiter de bénéfices dits techniques (par exemple, sauver de l'argent en ajustant les politiques de RH ensemble pour qu'elles forment un tout). Aussi, « *plus les pratiques de GRH présentent un fort niveau de consistance interne, plus elles auront tendance à véhiculer un seul et même message à l'ensemble des employés, permettant ainsi à ces derniers de mieux saisir les multiples attentes que l'organisation entretient à leur endroit, tout en adoptant les comportements recherchés par l'entreprise* » (Arcand, 2000). La performance devrait normalement s'en trouver améliorée.

Plusieurs recherches empiriques ont tenté de valider cette approche (Delery et Doty, 1996 ; Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996 ; Arthur, 1992 et 1994 ; Bird et Beechler, 1995 ; Dunlop et Weil, 1996 ; MacDuffie, 1995 ; Simons, Shadur et Kienzle, 1999) et la plupart des résultats obtenus par ces études viennent corroborer en totalité ou en partie les fondements de l'approche configurationnelle.

### **2.2.2.3. L'approche de la contingence**

Tel qu'expliqué brièvement dans le chapitre un, l'approche de la contingence soutient que les méthodes de GRH d'une entreprise doivent être sélectionnées pour s'accorder avec le type de stratégie de cette même entreprise pour avoir un effet bénéfique. Donc, on assume que les

compagnies coordonnent leurs stratégies d'entreprise avec les activités de GRH dans un but d'augmentation de leur performance (Huang, 2001).

En effet, les « *pratiques et politiques de GRH n'ont d'utilité réelle que dans la mesure où elles peuvent s'aligner notamment sur les grandes orientations (objectifs) stratégiques mises de l'avant par les planificateurs et stratégies de l'organisation* » (Arcand, 2000). Il n'y a donc pas de « meilleures pratiques » de GRH puisque ces dernières, pour être « les meilleures » doivent s'aligner sur la stratégie ou plus précisément sur une variable contingente à l'entreprise (par exemple la culture nationale d'un pays).

L'assise principale de cette approche est la théorie comportementale des RH. « *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'entreprise* » (Katz et Kahn, 1978 ; Schneider, 1985, dans Arcand, 2000). Ces acteurs, les RH, doivent être gérées dans un objectif stratégique.

Guérin et Wils (2002) amènent un autre argument à cette théorie. Selon eux, depuis quelques années, les RH deviennent plus considérées et ce, non plus uniquement au niveau de l'une des fonctions de l'entreprise (comme le marketing ou la production). En effet, leur gestion devient un des éléments de la stratégie des entreprises, ou du moins l'un des éléments qui l'accompagne. Cette stratégie d'entreprise devient nécessaire par les changements apportés par le nouveau contexte, changements qui posent le défi de l'efficacité, de l'adaptation à un nouveau contexte tout en obtenant un bon rendement en faisant « les bonnes choses » (Guérin et Wils, 2002).

« Or, les « bonnes » choses dans un contexte ne sont pas forcément les bonnes choses dans un autre contexte » (Guérin et Wils, 2002). C'est ainsi que l'on en vient à soutenir que la GRH, pour accroître la performance de l'entreprise, doit s'aligner avec une variable contingente à l'organisation et ainsi, en quelque sorte, s'adapter au nouveau contexte. Le plus souvent, cette variable sera désignée comme la stratégie d'affaires de l'entreprise, même si l'on peut en considérer d'autres.

### **2.2.2.3.1. Études empiriques de l'approche de la contingence**

Malgré les assises théoriques solides, il y a peu de supports empiriques qui viennent valider l'approche de la contingence. Selon LengnickHall et Lengnick-Hall (1988 :468, dans Wright, 1998), « *there is little empirical evidence to suggest that strategic HR directly influences organization performance or competitive advantage* ». Aussi, selon Dyer et Reeves (1995) cités dans le même article, « *no convincing evidence that more effective HRM practices are those that fit the business strategy* ». Selon Huang, il y a peu d'études empiriques sur le sujet et la plupart sont américaines, ce qui peut amener un biais à long terme en ayant que des données et des résultats d'un seul pays. Finalement, Becker et Gerhart (1996) ont quant à eux trouvé des évidences considérables entre les pratiques de RH et la performance des entreprises, mais peu d'évidences que cette relation soit contingente avec la stratégie (Wright, 1998).

Les études empiriques qui tentent de vérifier l'approche de la contingence sont donc peu nombreuses, qu'elles valident ou non la théorie. Comme ce mémoire se penche particulièrement sur l'approche de la contingence, présentons parmi celles-ci les plus importantes.

L'une des plus considérées par les chercheurs est celle de Delery et Doty (1996) qui montre en l'existence d'un lien entre la performance des entreprises et la gestion des ressources humaines, particulièrement par rapport à trois pratiques : l'évaluation formelle du rendement, la participation et la gestion des carrières, lien qui serait tributaire de la stratégie d'affaires.

Cette étude, menée auprès de 216 banques, tentait de vérifier les trois approches (universelle, de la contingence et configurationnelle) par rapport à sept pratiques stratégiques de ressources humaines (dont la formation, la participation des employés, les descriptions d'emplois...). Il a été démontré que trois de ces pratiques, nommées plus haut, ont un impact en chiffres réels sur la performance des entreprises interrogées.

Cette validation n'est cependant pas complète puisque seulement trois des sept pratiques RH visées ont eu un impact significatif sur la performance des entreprises ; d'où l'importance d'études supplémentaires qui viendraient valider davantage cette approche.

L'étude de Youndt, Snell, Dean et Lepak (1996) a tenté de valider les approches universelle et de la contingence en interrogeant 97 manufactures de l'industrie du métal. Les chercheurs voulaient vérifier ces deux hypothèses : *un système de gestion des ressources humaines fondé sur le capital humain a des effets positifs sur la performance opérationnelle (approche universelle) et la stratégie d'entreprise modère la relation entre le système de gestion des ressources humaines et la performance opérationnelle (approche contingente)*.

Les résultats ont amené les chercheurs à conclure qu'il n'y a pas de « meilleures pratiques de gestion des ressources humaines » qui ont, de façon universelle, un effet positif sur la performance des entreprises. Cependant, l'étude a trouvé que les effets de ces « meilleures pratiques » sont le résultat de leur alignement avec la stratégie de l'entreprise, validant ainsi l'approche de la contingence.

Elle comporte par contre certaines limites importantes. Elle examine seulement un secteur particulier d'entreprises et ce, uniquement à travers des questionnaires distribués à certains membres de ces organisations. Il serait donc opportun de valider cette étude par des indicateurs davantage objectifs.

Twomey et Harris (2000) tentent de vérifier une application quelque peu différente de l'approche de la contingence. En effet, on essaie de valider l'approche de la contingence dans l'optique où l'alignement de la GRH et de la stratégie d'entreprise va produire des comportements consistants avec cette stratégie et va de ce fait contribuer à la performance de l'organisation. La variable « entrepreneurship » est prise ici comme une stratégie d'entreprise.

Les chercheurs ont interrogé 66 grandes firmes américaines et les résultats ont montré que l'alignement entre la GRH et les stratégies liées à l'entrepreneurship a produit davantage de comportements intrapreneuriaux dans l'entreprise (plus d'initiative, d'innovation de la part des employés), ce qui a contribué positivement à la performance de l'entreprise, validant les prédictions des chercheurs.

Ces résultats sont nuancés par l'étude de Huang (2001) qui tentait de vérifier l'approche de la contingence par l'analyse de questionnaires auxquels ont répondu 315 firmes de Taïwan. L'auteur assumait que les compagnies qui coordonnent leur stratégie d'affaires avec leurs activités de GRH améliorent leur performance comparativement à celles qui ne le font pas. Or, les résultats ont montré que différentes combinaisons de stratégies d'affaires et de stratégies de GRH ont différents effets sur la performance des entreprises. Aussi, ces différences ne sont pas toujours consistantes avec les prédictions faites à partir de la théorie de la contingence, l'effet positif de ces liens n'ayant pas été démontré.

Pour une critique rapide des études empiriques de l'approche de la contingence, notons tout d'abord leur faible nombre. En effet, le fait que les présupposés de cette théorie n'aient pas été souvent évalués empiriquement ne contribue pas à sa validation. Aussi, comme l'a souligné Huang (2001), la plupart de ces trop peu nombreuses recherches avaient pour objet des entreprises américaines. Or, les ressources humaines existent partout et peuvent être spécifiques à certains pays ou continents, d'où l'importance de valider cette perspective ailleurs qu'aux États-Unis. Dans un autre ordre d'idées, la plupart de ces études empiriques utilisent peu de variables (pratiques de gestion) ou peu d'entre elles montrent des liens avec la performance des entreprises, ce qui amène un biais quant à la validité des résultats.

### **2.3. Justification du choix de l'approche de la contingence**

Bien que les trois approches soient très intéressantes et face à l'ampleur des recherches théoriques et empiriques sur l'approche universelle et à l'ampleur des recherches empiriques sur l'approche configurationnelle, notre choix de cadre de recherche s'est porté sur l'approche de la contingence des ressources humaines.

En effet, bien que cette théorie ait été beaucoup utilisée par rapport à ses fondements théoriques et que sa plausibilité ait été soutenue théoriquement, trop peu de recherches empiriques ont véritablement tenté de vérifier cette approche stratégique pour en tirer des conclusions définitives quant à sa validité ou non dans l'étude des liens entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle.

De plus, les quelques études qui l'ont fait ont montré certaines faiblesses auxquelles il serait intéressant de pallier. Par exemple, la plupart se sont attardées à un seul pays, en l'occurrence les États-Unis ; la plupart ont utilisé peu de pratiques de GRH ou peu de variables et certaines ont démontré seulement partiellement la validité de cette théorie.

Aussi, nous tenterons par notre étude d'amener un éclairage supplémentaire au vaste domaine de la GRH qui permettra non pas de trancher dans un sens ou dans l'autre mais de poser un nouveau jalon vers une meilleure gestion des ressources humaines.

## 2.4. La culture nationale

La culture nationale comme variable de contingence ou variable modératrice dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance des entreprises a été relativement peu étudiée, particulièrement de façon empirique. Du point de vue théorique, plusieurs conceptions, observations ou hypothèses ont été faites quant à ce sujet. Ainsi, avant d'aller plus loin dans l'étude empirique de cette relation, nous présenterons rapidement ce qu'est la culture, ses liens supposés avec l'entreprise, les variables ou dimensions que nous utiliserons pour la mesurer et les quelques études empiriques qui l'ont utilisé comme variable de contingence dans la relation entre la GRH et la performance des entreprises.

### 2.4.1. Définitions de la culture

Pour comprendre l'influence de la culture nationale et surtout voir si elle constitue une bonne variable de contingence, il faut définir la culture, ce qu'elle englobe et ce qu'elle implique.

Dupriez et Simons (2002) font une synthèse des divers courants marquants l'étude de la culture. Ils expliquent la distinction entre la culture et la civilisation, la première étant « *les principes normatifs, les valeurs, les idéaux, en un mot : l'esprit* » (Dupriez et Simons, 2002 : 24) et la deuxième étant « *un ensemble de connaissances techniques et de pratiques, une collection de moyens pour agir sur la nature* » (Dupriez et Simons, 2002 : 24). La culture est donc un

« construit social » qui fait ce que l'individu est ou n'est pas et qui le distingue des individus d'un autre groupe. La civilisation semble plutôt l'expression de la culture dans la pratique. Hofstede rajoute que « *dans la plupart des langues occidentales, « culture » est équivalent de « civilisation » ou de « raffinement de l'esprit » et désigne souvent les résultats de ce raffinement tels le savoir, l'art, la littérature* » (Hofstede, 1994 : 19).

Pour bien saisir l'essence de la culture et comprendre ce concept selon différents auteurs, voici donc une rapide synthèse des différents courants ayant marqué son étude.

#### **2.4.1.1. Les études anthropologiques**

L'approche anthropologique constitue un des grands courants de l'étude de la culture et souligne que cette dernière est acquise et non innée (Dupriez et Simons, 2002; Hofstede, 1994). Autrement dit, nous ne naissions pas porteur d'une culture en particulier mais c'est plutôt dès notre naissance que nous sommes conditionnés à une culture qui nous « programme ». Ainsi, l'individu naît dans un système culturel particulier qui structure sa manière de penser, de sentir et de réagir et qui constitue les grandes orientations de la société (Dupriez et Simons, 2002). De plus, les divers aspects de la culture constituent un système donc ils sont solidaires et interdépendants et finalement, la culture est partagée par des groupes et de cette façon les délimite (Arcand, 2005).

Clifford Geertz, un auteur de l'approche anthropologique, considère que la culture « *correspond à une structure de significations véhiculées par un ensemble de symboles qui forment un système par lequel l'être humain communique avec ses alter ego, perpétue et développe sa connaissance de la vie. Il insiste donc sur le caractère implicite du comportement social et culturel*

De son côté, Bronislaw Malinowski voit la culture comme une réalité fonctionnelle qui a pour but de répondre aux besoins premiers de l'homme, selon un principe d'échange (l'obligation de donner, de recevoir et de rendre quelles que soient les conséquences) servant de base aux liens sociaux (Dupriez et Simons, 2002).

Lévi-Strauss, un autre auteur de ce courant, croit que l'organisation de la vie en société implique le recours à des règles sociales, règles qui deviennent l'élément central de la culture. Selon lui, la société se définit comme un système de communication dont il est possible d'identifier des règles universelles qui correspondent aux principes indispensables à toute vie en société (Dupriez et Simons, 2002) et qui deviennent les fondements d'une culture.

Finalement, selon Schneider et Barsoux (2003), la culture est « *un objectif à travers lequel nous regardons. L'exemple du poisson est juste; comme l'eau, la culture nous entoure et déforme le monde et la perception que nous en avons* » (Schneider et Barsoux, 2003 : 15). Elle sert de référence pour comprendre le monde.

Plus précisément, elle est « *un groupe d'hypothèses fondamentales ou solutions communes à des problèmes universels d'adaptation externe (comment survivre) et d'intégration interne (comment rester unis) qui ont évolué au fil du temps et se transmettent d'une génération à l'autre* » (Schneider et Barsoux, 2003 : 26). Les indices de ces hypothèses se voient dans les codes vestimentaires, les croyances, les valeurs, les critères de réussites...

En somme, il ressort de ces visions (ou définitions) le caractère acquis de la culture, qui se développe tout au long de nos vies et qui est directement liée aux contextes (ou sociétés) dans lesquels les individus naissent et vivent. Dans cette optique, elle est un moyen de communication, d'échange et un système de règles sociales indispensable au fonctionnement de toute société.

#### **2.4.1.2. Les études comparatives**

Différemment des anthropologues qui ont tenté de comprendre et d'expliquer que la culture est un construit social, d'autres auteurs ont quant à eux utilisés une perspective comparative, que nous pouvons diviser en trois approches, en tentant d'expliquer la culture en comparant et en observant les ressemblances et les dissemblances entre les peuples (Arcand, 2005).

Pour Goodman et Moore, la culture s'exprime en terme de comparaison. « *Ce n'est pas le milieu culturel en lui-même qui fait l'objet de l'étude dans ce qu'il a de différent par rapport à un autre milieu* » (Dupriez et Simons, 2002 : 28). Une culture se définit donc à sa différence par rapport aux autres et non à ses caractéristiques propres. Ainsi, elle n'est utilisée que pour faire ressortir les différences et les ressemblances entre les pays, sans qu'elle soit une variable indépendante (Arcand, 2005). Il n'y aurait qu'une culture dans le monde que ni le terme ni le concept n'existeraient.

Toujours dans une approche comparative, Triandis voit la culture comme « *un moyen caractéristique pour un groupe de répondre à son environnement social. Elle correspond à un ensemble de valeurs qui varient d'un groupe à l'autre. Ces valeurs confèrent au groupe une certaine spécificité* » (Dupriez et Simons, 2002 : 28) et cette spécificité le différencie des autres groupes. Dans l'optique de Triandis, la culture se voit à travers trois dimensions, soit la différenciation dans la perception, l'utilisation et l'interprétation de l'information pour chaque individu et les modèles d'actions, c'est-à-dire les façons de faire de chaque culture (Arcand, 2005). L'approche de Triandis annonce les travaux d'Hofstede en étant une première tentative de classification de la culture par rapport à certaines dimensions retenues par les chercheurs.

Finalement, la théorie d'Hofstede (1994), dont nous parlerons davantage plus loin, décrit la culture comme « *une programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre* » (Dupriez et Simons, 2002 : 30). Il souligne la notion de distinction entre les cultures. La culture est donc la caractéristique qui distingue un groupe d'un autre et elle inclut les symboles, les héros, les rituels et les valeurs d'une société (Hofstede, 1994a).

En somme, la culture dans l'optique comparative représente la différence ou la ressemblance entre divers groupes, il n'y a donc pas des cultures ayant des caractéristiques propres mais plutôt des différences de comportements, de règles, de façons de faire, de traditions, de croyances (donc de cultures) entre différents groupes.

## **2.4.2. La culture et la gestion des ressources humaines**

Herbert Simon disait : « *Manager, c'est faire faire quelque chose par un groupe d'individu* » (Simon, 1983, cité dans Dupriez et Simons, 2002 : 71). Mais pour faire faire quelque chose à un groupe, il fait connaître ses mécanismes et fonctionnements. C'est à cela que s'attache les théories tentant d'expliquer la relation entre culture et management.

Dans notre étude, nous voulons voir l'impact de la culture nationale dans la relation entre la GRH et la performance organisationnelle. Est-ce que ce lien a des assises théoriques?

Un auteur important de ce domaine, André Laurent (1986), a administré un questionnaire à neuf pays européens et aux États-Unis pour mesurer les différences entre les comportements et les philosophies managériales entre eux. Ses conclusions expliquent que si nous acceptons que les différentes approches de GRH constituent des artefacts culturels qui reflètent les croyances et les valeurs de la culture nationale dans lesquelles elles opèrent, la gestion des ressource humaines internationale devient un des grands défis pour les entreprises multinationales. Plus que cela, l'importance de la culture nationale devient fondamentale en tant qu'élément modérateur entre la GRH et la performance organisationnelle.

Le rôle de la culture nationale semble crucial pour deux raisons : elle a un lien significatif avec les pratiques et politiques de la GRH (Hofstede, 1993; Wilkins et Ouchi, 1983; Denison et Mishra, 1995; Schuler, Dowling et DeCieri, 1994; Schuler et Florkowski, 1996; Rogovski, 1996; Schuler, Jackson, Slocum et Jackofsky, 1996, dans Schuler et Rogovski, 1998 : 161) et elle « *exerce une force capable d'entraver ou, au contraire, de favoriser les affaires* » (Schneider et Barsoux, 2003 : 5).

L'approche comparative de la synergie culturelle d'Harris et Morgan fait le lien entre la culture et la gestion en montrant le manager « *comme un citoyen de l'entreprise globale et de toutes les régions du monde, capable de s'adapter à des pratiques culturelles et managériales les plus variées, sans qu'il en soit perturbés dans ses activités* » (Dupriez et Simons, 2002 : 54). Nous comprenons que le manager, dans le nouveau contexte de mondialisation, doit posséder des

compétence d'adaptabilité et de flexibilité, compétences difficiles à acquérir (Schneider et Barsoux, 2003). Harris et Morgan considèrent la culture comme une variable primordiale à considérer pour un bon manager international. Ils soulignent d'ailleurs dix préceptes liés au cosmopolitisme et qui devraient selon eux faire l'objet d'un cours de préparation aux études de management international (Dupriez et Simons, 2002).

Hall et Hall discutent des règles informelles héritées des valeurs culturelles et conditionnant les comportements, notamment dans les organisations. La culture est un système d'organisation sociale qui s'établit sur trois niveaux : les règles techniques telles que les lois, les règles informelles (inconscientes) et les règles formelles (identifiables) (Dupriez et Simons, 2002). Ces règles sont aussi présentes dans les entreprises et leur connaissance devient un atout considérable dans la réussite ou non de la gestion de ces entreprises.

Pour donner un exemple de ce que ces règles impliquent, disons que les notions de temps et d'espace sont différentes selon les cultures. Dans une culture donnée, arriver en retard à une réunion peut être très mal perçue tandis que dans une autre, c'est presque la norme. Pourtant, cette règle informelle n'est écrite nulle part mais il faut pourtant que le manager en place la connaisse pour qu'il y ait un bon fonctionnement.

Aussi, plusieurs sphères culturelles différentes influencent les pratiques commerciales (Schneider et Barsoux, 2003). Les organisations qui tiennent compte de cette problématique n'ont pas qu'une seule culture à considérer, mais plusieurs (dont les cultures régionales, sectorielles, de métier, fonctionnelles, d'entreprises). En effet, les gens ne s'identifient pas seulement à leur culture nationale, mais bien aussi à toutes les autres cultures qui les entourent et les influencent.

Selon Schneider et Barsoux (2003), la culture nationale intervient dans les choix stratégiques d'une entreprise. Chaque dirigeant ayant ses propres visions et réalités, elle détermine les différents types de comportements stratégiques. « *Un même événement peut déclencher diverses interprétations et réponses selon les pays. C'est en identifiant ces différences que l'on peut dégager un avantage concurrentiel et anticiper la réaction des concurrents aux questions stratégiques soulevées par de nouvelles réglementations ou voies commerciales* » (Schneider et

Barsoux, 2003 : 141). De cette façon s'explique le lien entre dimensions culturelles et décisions stratégiques. Ce lien peut être élargit à la GRH, qui constitue avec la stratégie, une dimension importante de l'entreprise.

Comme « *toute entreprise internationale espérant mettre en place une stratégie globale doit opter pour les règles et les pratiques les mieux adaptées en ressources humaines* » (Schneider et Barsoux, 2003 : 151), nous reprenons au paragraphe suivant quelques exemples de la synthèse de l'impact des différences culturelles sur certaines pratiques de GRH que font les deux auteurs pour bien illustrer notre propos.

En sélection, un profil standard n'est pas forcément transposable à l'étranger, des différences de scolarisation et de perceptions peuvent influer. En formation, les spécialistes et les généralistes ne sont pas vus de la même façon d'un pays à l'autre (par exemple, le premier bien vu en Allemagne, le deuxième en Angleterre). Certaines cultures, comme en France, n'acceptent pas l'évaluation de la performance, vu comme une remise en cause du travail, tandis que l'évaluation est incontournable dans d'autres cultures. Un dernier exemple consiste en la rémunération où la justification du salaire par la performance n'est pas acceptée partout (culture d'équité ou d'égalité).

En somme, l'utilité de connaître, de comprendre et surtout d'utiliser la culture en gestion semble procurer un avantage compétitif certain aux entreprises. En effet, il est de plus en plus admis que la culture gérée d'une bonne façon peut procurer cet avantage (Dupriez et Simons, 2002; Schneider et Barsoux, 2003). Pour cette raison, nous utiliserons la culture nationale comme variable modératrice dans la relation entre la GRH et la performance organisationnelle.

#### **2.4.3. Le modèle d'Hofstede**

Hofstede (1994) a mené une recherche sur 50 pays dans trois régions différentes du monde à travers des filiales d'IBM. Avec les résultats, il a ensuite élaboré une classification de la culture, en quatre dimensions qui représentent les grandes différences culturelles entre les pays et sur lesquelles nous nous baserons pour faire notre étude. Il a cherché à démontrer que « *malgré*

*l'énorme diversité des esprits, on peut trouver dans cette diversité une structure qui peut servir de point de départ à une compréhension mutuelle* » (Hofstede, 1994 : 18). Les résultats de l'étude d'Hofstede sont déterminants et souvent utilisés dans la catégorisation des pays selon leur culture. L'utilité est pour nous de pouvoir déterminer de quelle culture est un pays et si certaines pratiques de GRH sont efficaces ou non dans cette culture.

Il introduit au début de sa réflexion le concept de relativité culturelle qui dit en résumé que les théories ne sont pas universelles, qu'elles ne s'appliquent pas partout avec les mêmes résultats, de par les différences culturelles (Hofstede, 1994b). « *Le relativisme demande simplement que l'on diffère son jugement quand il s'agit de groupes ou de sociétés différents de ceux auxquels on appartient soi-même* » (Hofstede, 1994 : 22).

Hofstede (1994) a donc élaboré une mesure de la diversité culturelle en établissant une typologie des cultures classées selon quatre dimensions. Ces dimensions soulignent les faits les plus apparents et frappants de la relativité culturelle (Dupriez et Simons, 2002). Comme il l'a déjà été mentionné, sa démarche « *s'articule autour d'une approche de la culture considérée comme un « logiciel mental hiérarchisé » qui constitue l'élément permanent et le signe distinctif d'un groupe culturel* » (Dupriez et Simons, 2002 : 47).

Selon Hofstede, chacun possède une certaine programmation mentale stable dans le temps et déterminée sur trois étages; l'universel, le collectif et l'individuel. Ainsi, dans des situations identiques, le même individu réagira probablement de la même façon. Sur ces bases, il définit la culture comme « *la programmation mentale de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre* » (Dupriez et Simons, 2002 : 48).

La culture se manifeste à travers les symboles (mots, attitudes qui ont une signification particulière), les héros (que se donnent une société et qui servent de modèles), les rituels (activités collectives socialement essentielles) et les valeurs (le cœur d'une culture) (Hofstede, 1994). Les trois premières formes de manifestations culturelles sont considérées comme des pratiques, donc visibles pour un observateur externe, mais leur significations demeurent invisibles pour les non-initiés (Arcand, 2005). La dernière manifestation de la culture, les valeurs,

est considérée comme le fondement de cette dernière. En effet, les valeurs sont apprises à un très jeune âge et sont très difficiles à modifier par la suite. La culture est présente au niveau national, mais aussi au niveau du genre, de l'âge, de l'origine sociale, de l'organisation. Le paramètre « national » est retenu pour ce mémoire car c'est le plus englobant.

Les dimensions établies par Hofstede, soit la distance hiérarchique, l'individualisme versus le collectivisme, la masculinité versus la féminité et le contrôle de l'incertitude, seront définies en profondeur plus loin. Mentionnons seulement pour l'instant qu'elles ne mesurent que des différences, elles indiquent donc dans quelle mesure des filiales d'IBM (l'entreprise étudiée par Hofstede) de tel pays ou tel autre ont répondu différemment; il n'y a donc pas de jugement sur les « performances culturelles » de l'un ou l'autre des pays.

#### **2.4.3.1. Analyse critique de l'approche d'Hofstede**

L'étude qu'a mené Hofstede n'est pas exhaustive dans la mesure où les quatre dimensions ne peuvent à elles seules décrire tout l'univers des cultures des pays et de leurs différences entre elles (Kolwan, Noorderhaven, Hofstede et Dienes, 2003; Dupriez et Simons, 2002). Cependant, elle présente tout de même une validité dans la mesure où il y a eu démonstration empirique et où les dimensions ont présenté des liens certains avec plusieurs aspects du management dans les entreprises. Cette non-exhaustivité peut par contre rendre difficile la généralisation. De plus, Dupriez et Simons (2002) ajoutent que cette théorie ne tient pas compte du phénomène de l'interaction entre les cultures.

Aussi, la théorie d'Hofstede s'est élaborée sur une recherche d'envergure concernant une cinquantaine de pays, mais sur une seule entreprise, IBM. Les résultats ont pu être biaisés par la culture d'entreprise d'IBM. Là encore, la généralisation à d'autres entreprises est difficile.

Outre cette limite, certains auteurs (Erramili, 1996; Larimo, 1993b; Kim et Daniels, 1991; Pisano, 1998) ont fait des études qui ont amené des résultats contradictoires ou allant dans l'autre direction par rapport à la thèse d'Hofstede.

Néanmoins et malgré ces limites, nous estimons que l'analyse de la culture qu'Hofstede a fait présente une assez grande validité pour être utilisée dans notre étude, validité soutenue principalement par le grand nombre de pays étudiés et par le nombre de recherches et d'ouvrages antérieurs qui se sont appuyés ou ont utilisé cette théorie (Dupriez et Simons, 2002; Schneider et Barsoux, 2003; Arcand, Arcand, Fabi et Bayad, 2004; Newman et Nollen, 1996; Schuler et Rogovsky, 1998).

#### **2.4.4. Études empiriques**

Trois études empiriques ayant pour objet spécifique la validation d'une relation semblable à la nôtre; c'est-à-dire que la culture nationale peut être un moteur ou un frein à l'effet de certaines pratiques de GRH sur la performance de l'entreprise; sont citées ici. Elles sont succinctement décrites et analysées.

##### **2.4.4.1. L'étude de Newman et Nollen (1996)**

L'étude de Newman et Nollen (1996), soulignant qu'il y a une certaine dominance américaine dans les théories du management utilisées dans le monde (l'universalisme des méthodes américaines en matière de gestion), a comme base principale la proposition suivante : les entreprises multinationales ont besoin d'adapter leurs pratiques de management avec la culture nationale quand elles opèrent dans le but d'avoir une excellente performance.

Les auteurs ont analysé la performance financière de 176 unités de travail d'une grande entreprise américaine dans dix-huit pays sur trois continents et ils ont examinés empiriquement l'effet de l'alignement entre une variété de pratiques de gestion et plusieurs dimensions de la culture nationale. Leurs résultats ont démontré que les unités de travail étudiées ont une meilleure performance quand les pratiques de gestion sont alignées avec la culture nationale.

La limite principale de cette recherche est qu'elle ne concerne qu'une seule entreprise, qui a des filiales (unités) un peu partout dans le monde. La culture d'entreprise peut donc affecter les résultats, ce qui rend la généralisation à d'autres organisations hasardeuse. Une recherche venant

vérifier la même relation avec une ou plusieurs entreprises viendrait enrichir la validation de cette thèse.

#### **2.4.4.2. L'étude de Schuler et Rogovski (1998)**

Ces auteurs ont cherché à savoir si la culture d'un pays a un impact sur les méthodes de GRH généralement acceptées. Ils remettent donc en cause l'universalisme supposé de ces méthodes en utilisant la variable « culture nationale » comme élément de contingence. Ils basent leur recherche sur l'hypothèse que les multinationales, pour rester compétitives, doivent reconnaître l'importance de cette variable et ajuster leurs pratiques avec les spécificités culturelles du pays d'accueil.

Pour effectuer cette enquête, les auteurs ont développé une série de propositions liées aux dimensions culturelles et à des pratiques compensatoires de GRH, qui reflètent bien la relation à l'étude. Ils ont utilisés trois bases de données issues de plusieurs recherches d'envergure : IBM-Towers Perrin, ISSP et Price Waterhouse-Cranfield. Les résultats suggèrent que la culture nationale amène une explication importante à propos de la variation dans l'utilisation de différentes pratiques compensatoires dans différents pays.

Les limites à cette étude sont de l'ordre de l'enquête qui concerne seulement trois bases de données. De plus, les auteurs reconnaissent qu'ils n'ont étudié qu'une partie des pratiques compensatoires existantes. Ces bémols limitent la généralisation à l'ensemble des entreprises dans le monde. Pour cette raison, des études telles que la nôtre sont nécessaires pour éprouver davantage la relation GRH, culture nationale et performance.

#### **2.4.4.3. L'étude d'Arcand, Arcand, Fabi et Bayad (2004)**

En ayant comme cadre que la gestion des ressources humaines constitue un élément stratégique pour les organisations et en voulant démontrer l'effet contingent des cultures nationales sur l'utilité stratégique de la GRH (Arcand, Arcand, Fabi et Bayad, 2004), les auteurs ont mesuré le niveau de performance sociale de 107 banques américaines, japonaises et françaises en faisant la

relation entre la GRH et la culture nationale. L'hypothèse, vérifiée par des études de cas, était la suivante : « *les institutions bancaires utilisant des pratiques de gestion des ressources humaines cohérentes avec la culture nationale, devraient obtenir une meilleure performance sociale* » (Arcand, Arcand, Fabi et Bayad, 2004 : 3).

En utilisant comme variable modératrice les quatre dimensions d'Hofstede, les résultats obtenus ont validé « *la thèse voulant que l'utilisation de pratiques RH à la culture nationale ait un impact sur la performance organisationnelle, dans ce cas-ci, la performance sociale* » (Arcand, Arcand, Fabi et Bayad, 2004 : 5).

Les limites relatives à cette recherche sont de l'ordre de l'étude d'un seul secteur économique, les banques, et de l'étude de seulement trois pays, les États-Unis, le Japon et la France. Ces limites peuvent rendre la généralisation difficile. Aussi, une étude sur les relations entre la GRH, la performance et la culture nationale avec d'autres pays (dans le même secteur ou dans un autre) amènerait une validation supplémentaire à ce phénomène. En somme, comme le disent les auteurs, « *les résultats obtenus lors de cette recherche semblent encourageants et militent en faveur d'une poursuite des recherches* » (Arcand, Arcand, Fabi et Bayad, 2004 : 6).

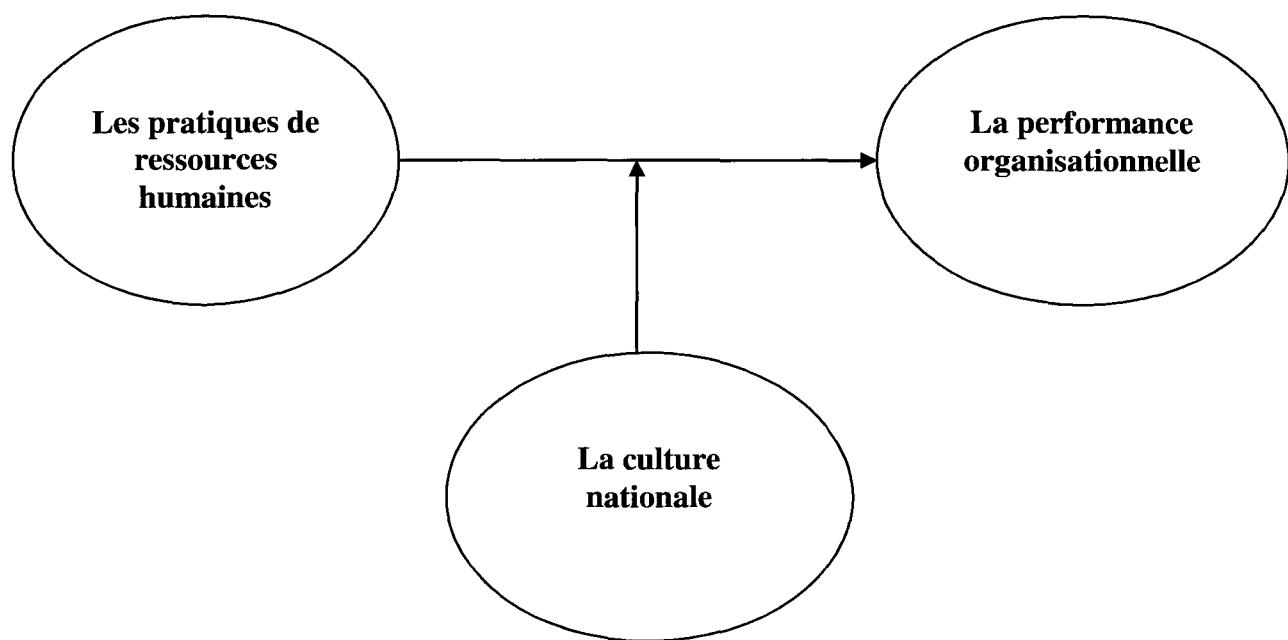
## 2.5. Positionnement

Les appuis théoriques et empiriques montrent la nécessité d'autres études empiriques permettant d'apporter des éclairages supplémentaires à la relation entre la gestion des ressources humaines, la culture nationale et la performance organisationnelle.

Les appuis théoriques, bien que nombreux, ne font pas toujours explicitement le lien entre la gestion et la culture nationale avec la performance, manquant d'appuis empiriques en ce sens. En effet, la jeunesse du domaine explique le faible nombre des recherches existantes étudiant ce lien. Aussi, nous croyons que théoriquement, la pertinence de cette relation a été démontrée. Cependant, les difficultés de généralisations des résultats des études empiriques nécessitent des recherches supplémentaires. Ce mémoire s'insère donc dans ce cadre. Voici un schéma illustrant

le modèle retenu et montrant les liens à l'étude entre les pratiques de ressources humaines, la culture nationale et la performance organisationnelle.

**Figure 1 : Modèle de la contingence retenu**



## **2.6. Le cadre conceptuel spécifique de notre étude**

Notre modèle de recherche sera constitué de trois types de variables; les variables indépendantes (les pratiques de GRH), dépendantes (les types de performance) et modératrices (les dimensions culturelles).

### **2.6.1. Les variables indépendantes**

Les variables indépendantes sont au nombre de trois pratiques de gestion des ressources humaines; la rémunération, la sélection et l'évaluation du rendement, dont nous jugeons, de par la littérature qui y a été consacrée, qu'elles peuvent avoir un impact positif sur la performance des organisations (Arcand, 2000; Arcand, 2005). Elles ont été choisies parce qu'elle représente bien la gestion des ressources humaines au niveau de l'employé (avant l'embauche, pendant l'embauche et après quelque temps d'embauche).

#### **La rémunération**

La rémunération est « *l'ensemble des avantages psychologiques et matériels qui découlent de la relation d'emploi* » (Bélanger, Benabou, Bergeron, Foucher et Petit, 1988 : 353). La rémunération directe concerne le salaire et les primes diverses (prime d'inconvénient, option d'achat) et la rémunération indirecte concerne les avantages sociaux (assurances, plans d'épargne, automobile...) et le temps chômé (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 2004).

Nous discuterons dans ce mémoire plus précisément de rémunération incitative, identifiée par la littérature scientifique en GSRH comme étant un « *élément capable d'accroître le niveau d'efficacité de la firme* » (Arcand, 2000 : 77). Les modes de rémunération incitative les plus souvent étudiés sont le partage des profits (la redistribution d'une partie des profits), le partage des gains de productivité (la redistribution d'une partie des gains de productivité) et les bonus liés à l'évaluation de la performance comme façons d'accroître l'efficacité de la firme (Arcand, 2000).

## **La sélection**

La sélection a lieu après le recrutement, quand un nombre suffisant de candidats se sont manifesté et elle est « *l'effort d'identification et de choix du candidat qui semble le plus susceptible de fournir un rendement satisfaisant à un poste donné et dans l'organisation* » (Bélanger, Benabou, Bergeron, Foucher et Petit, 1988 : 149). Il s'agit donc de « *recueillir de l'information sur les personnes ayant posé leur candidature à un poste dans le but de les évaluer et de prendre une décision d'embauche (ou de rejet)* » (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 2004 : 211). La sélection doit se baser sur des critères de réussite professionnelle préalablement définis. Les principaux instruments de sélection sont le formulaire de demande d'emploi, le C.V., les références, l'entrevue de sélection et les tests (de sélection, d'aptitudes, de personnalité...).

## **L'évaluation du rendement**

L'évaluation du rendement est une « *série d'activités planifiées, organisées et contrôlées en vue d'observer, de mesurer et d'améliorer la contribution de l'employé aux objectifs de l'organisation* » (Bélanger, Benabou, Bergeron, Foucher et Petit, 1988 : 187). Elle se fait généralement en deux étapes : soit l'observation de la situation existante et la comparaison de la situation existante avec la situation souhaitée. On doit ici faire la distinction entre l'évaluation du rendement et du potentiel (qui a lieu à l'étape de la sélection). L'évaluation du rendement juge le travail passé de l'employé tandis que l'évaluation du potentiel juge la capacité de travail de l'employé (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 2004). Les deux méthodes d'évaluation principales sont les échelles de notation et la gestion par objectif.

Une autre distinction pertinente pour ce mémoire (et pour la compréhension de la variable) peut être faite quant à l'évaluation du rendement, soit l'évaluation des comportements observables et l'évaluation des résultats quantifiables. La première étant définie par Delery et Doty (1996 : 805) comme étant une activité qui « *focus on the behaviors of individuals necessary to perform the job effectively* » tandis que la deuxième est définie par les mêmes auteurs (1996 : 805) comme étant une pratique de GRH qui « *focus merely on the consequences of those behaviors* ».

## **2.6.2. Les variables dépendantes**

Pour McGregor, « *l'efficacité organisationnelle s'évalue par l'atteinte des objectifs organisationnels et par l'utilisation optimale des RH* » (Morin, Savoie et Beaudin, 1994 : 23). Une autre approche soutenue par Likert définit l'efficacité d'une organisation « *par sa réussite économique et par la qualité de l'organisation humaine* » (Morin, Savoie et Beaudin, 1994 : 24). Ainsi, pour beaucoup et particulièrement ces dernières années, la performance passe par les ressources humaines. Pour la définir, nous la diviserons en trois types de performances; la performance sociale, économique et financière.

### **La performance sociale**

La performance sociale (ou satisfaction sociale) mesure l'efficacité sociale de l'entreprise (valeur des RH) qui elle, est mesurée par un inventaire de satisfaction au travail allant du degré de mobilisation du personnel au taux de roulement des employés. Il s'agit précisément du « *degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par l'employé* » (Morin, Savoie et Beaudin, 1994 : 82). Cette conception évalue aussi l'efficacité organisationnelle par l'atteinte des objectifs et dans ce cadre, la satisfaction des employés devient partie intégrante des objectifs de l'entreprise; objectifs qui doivent cependant aller de pair avec l'amélioration de la performance globale. La façon dont précisément nous mesurerons cette variable (et les deux suivantes) sera exposée dans la partie méthodologique.

### **La performance économique**

La performance économique mesure la performance de l'entreprise par rapport au degré de satisfaction de la clientèle pour les produits ou services et ce, par rapport aux institutions concurrentes. Elle concerne l'efficacité des RH et donc la productivité du travail. Elle sert précisément à mesurer le niveau de productivité des RH, et donc l'efficience économique qui « *se rapporte spécifiquement à la notion de productivité organisationnelle. Elle s'exprime par le rapport entre la qualité ou la quantité de production et les ressources utilisées pour engendrer cette production* » (Morin, Savoie et Beaudin, 1994 : 80).

## **La performance financière**

La performance financière mesure la rentabilité de l'entreprise, le niveau de profitabilité et la valeur des actions de l'institution, et ce aussi par rapport aux concurrents. Selon Weber, elle se mesure « *par l'atteinte des objectifs de l'organisation, en l'occurrence, la rentabilité et l'efficience, c'est-à-dire la production d'un maximum de résultats avec le minimum d'investissements* » (Morin, Savoie et Beaudin, 1994 : 10). Ici, l'efficience est entendue dans un contexte financier, plutôt que centrée sur les RH ou la productivité.

### **2.6.3. Les variables modératrices**

Les variables modératrices sont les quatre dimensions culturelles identifiées par Hofstede et discutées brièvement plus haut, c'est-à-dire la distance hiérarchique, l'individualisme ou le collectivisme, la masculinité ou la féminité et le contrôle de l'incertitude.

#### **La distance hiérarchique**

La première dimension déterminée par Hofstede est la distance hiérarchique (DH), mesurable par l'indice de distance hiérarchique (IDH). Elle peut être définie 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, 1994 : 47). Cet indice nous informe « *sur les relations de dépendance d'un pays. Dans un pays où l'indice est faible, la dépendance des subordonnés par rapport à leurs supérieurs est limitée* » (Hofstede, 1994 : 47). À l'inverse, l'indice élevé dénote une grande dépendance des subordonnés envers leurs supérieurs.

Une DH élevée dans une culture signifie par exemple des relations d'obéissance entre les enfants et les parents et les professeurs, entre les subordonnés et les supérieurs (considérés inégaux par nature). Les pays ayant une DH élevée ont généralement plus de violence politique et sont plus souvent des pays à parti unique. Au contraire, un IDH faible indique que les enfants sont

considérés comme des égaux, tout comme les subordonnés et les supérieurs dans les entreprises, l'exercice du pouvoir doit être légitime...

## L'individualisme et le collectivisme

L'individualisme (I) et le collectivisme (IC) sont la deuxième dimension établie par Hofstede, mesurés par un indice d'individualisme (II). L'individualisme (quand l'II est élevé) « *caractérise les sociétés dans lesquelles les liens entre les personnes sont lâches; chacun doit se prendre en charge* » (Hofstede, 1994 : 76). Le collectivisme (quand l'II est faible), quant à lui, « *caractérise les 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, 1994 :76).

Une culture individualiste cherche par exemple à développer les capacités indispensables à l'homme, le travail et l'intérêt personnel sont les motivations principales dans les organisations, l'indépendance et le respect de soi sont des valeurs importantes, la famille nucléaire domine. À l'inverse, une culture collectiviste est caractérisée par la famille élargie, les motivations dans les organisations sont les conditions de travail, le salaire, l'intérêt du groupe, il y a peu d'opinions personnelles, la loyauté et la tradition sont des valeurs importantes.

## La masculinité et la féminité

La masculinité (M) et son pendant la féminité (F) constituent la troisième dimension, mesurée par un indice de masculinité (IM). Un IM élevé indique une société masculine, caractérisée par une différenciation des rôles marquée (l'homme est fort et imposant, la femme est modeste, tendre et discrète). Une telle société sera moins permissive, la réussite et l'indépendance seront importants, l'État interviendra moins, l'inégalité entre les rôles maternels (sentiments) et paternels (faits) sera la norme, le conflit direct où l'on dit ce que l'on pense sera privilégié. Au contraire, un IM faible indique une société féminine, caractérisée par une société où les rôles sont plus interchangeables. Ces sociétés seront plus modestes, solidaires et permissives, elles résoudront les conflits davantage par le compromis et la négociation, l'État interviendra davantage.

## **Le contrôle de l'incertitude**

Finalement, le contrôle de l'incertitude (CI) constitue la quatrième dimension, mesurée par un indice de contrôle de l'incertitude (ICI). Le degré de contrôle d'incertitude mesure « *le degré d'incertitude de ses habitants face aux 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* » (Hofstede, 1994 : 149, 150). C'est dire qu'une grande incertitude engendre une grande anxiété qui amène les gens à se doter de cadres formels pour gérer cette anxiété.

Par exemple, dans les pays à fort ICI les gens vivent plus le « sentiment d'urgence », il y a plus de stress, plus de lois et de règles. Ces sociétés peuvent se résumer par « *ce qui est différent est dangereux* » (Hofstede, 1994 : 157) tandis que les sociétés à faible ICI, où il y a plus de souplesse, moins de stress et moins de règles, peuvent se résumer par « *ce qui est différent est curieux* » (Hofstede, 1994 : 157).

### **2.6.4. Les hypothèses de recherche**

Suite à la définition de ces variables, nous pouvons constituer onze hypothèses liées aux pratiques de gestion des ressources humaines.

#### **La rémunération :**

Hypothèse 1.1. : Dans les pays où la distance hiérarchique est faible, les pratiques de rémunération comportant une participation aux bénéfices augmentent la performance organisationnelle (Schuler et Rogovski, 1998; Newman et Nollen, 1996; Arcand, 2005).

Hypothèse 1.2. : Dans les pays où le degré d'individualisme est élevé, les programmes de rémunération comportant une participation aux bénéfices augmentent la performance organisationnelle (Schuler et Rogovski, 1998; Newman et Nollen, 1996; Arcand, 2005).

Hypothèse 1.3. : Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est faible, les programmes de rémunération comportant une participation aux bénéfices augmentent la performance organisationnelle (Schuler et Rogovski, 1998; Newman et Nollen, 1996; Arcand, 2005).

Hypothèses 1.4. : Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est faible, les pratiques de rémunération basées sur la performance individuelle augmentent la performance organisationnelle (Schuler et Rogovski, 1998; Arcand, 2005).

Hypothèses 1.5. : Dans les pays où le degré d'individualisme est élevé, les pratiques de rémunération basées sur la performance individuelle augmentent la performance organisationnelle (Schuler et Rogovski, 1998; Newman et Nollen, 1996; Arcand, 2005).

Hypothèses 1.6. : Dans les pays où le niveau de masculinité est élevé, les pratiques de rémunération comportant des programmes d'avantages sociaux flexibles augmentent la performance de la firme (Schuler et Rogovski, 1998; Arcand, 2005).

Hypothèses 1.7. : Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé, les programmes de rémunération comportant des programmes d'avantages sociaux flexibles augmentent la performance de la firme (Schneider et Barsoux, 2003; Arcand, 2005).

### **La sélection :**

Hypothèse 2.1. : Dans les pays où le degré d'individualisme est élevé, le recours à des pratiques de sélection structurées augmente la performance de la firme (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003; Arcand, 2005).

### **L'évaluation du rendement :**

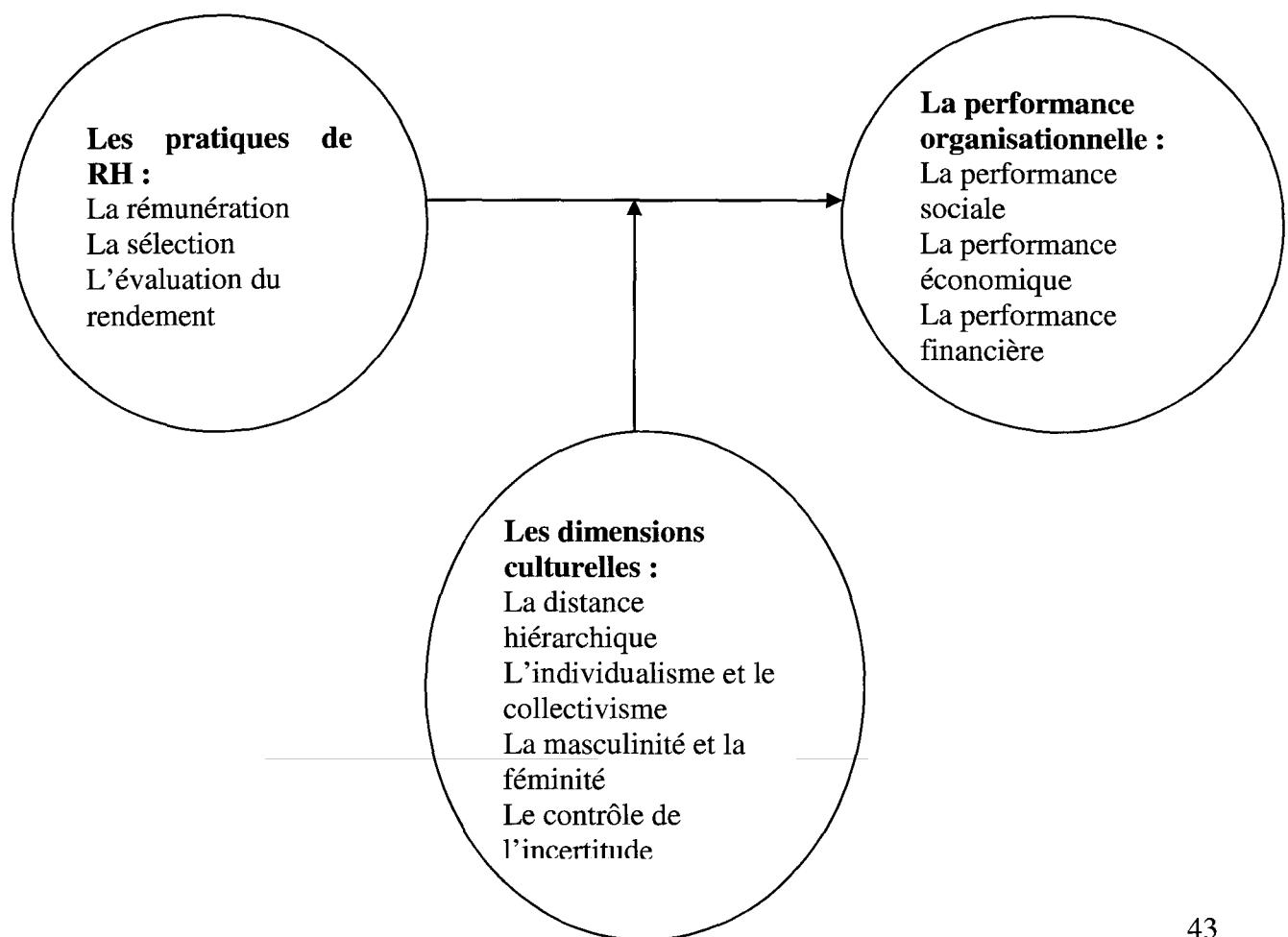
Hypothèse 3.1. : Dans les pays où le niveau de masculinité est élevé, le recours à des programmes d'évaluation du rendement augmente la performance de la firme (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003; Arcand, 2005).

Hypothèse 3.2. : Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé, le recours à des programmes d'évaluation du rendement augmente la performance organisationnelle (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003; Arcand, 2005).

Hypothèse 3.3. : Dans les pays où la distance hiérarchique est élevée, le recours à des programmes d'évaluation uniquement basés sur l'évaluation par le chercheur augmente la performance organisationnelle (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003; Arcand, 2005).

En guise de conclusion à cette section, reprenons avec plus de précision le schéma présenté à la page 35 et lions-le aux hypothèses formulées précédemment.

**Figure 2 : Modèle conceptuel retenu**



## **Chapitre 3 : La méthodologie**

### **3.1. Introduction**

Nous exposerons dans ce chapitre les principaux aspects méthodologiques privilégiés dans cette étude. Rappelons rapidement ici le problème à l'étude. Nous cherchons à voir s'il y a des relations entre certaines pratiques de GRH, la culture nationale d'un pays et la performance organisationnelle et à comprendre la nature (ou l'orientation) de ces relations. Précisément, nous postulons que certaines pratiques de GRH, lorsqu'elles sont alignées avec la culture nationale, constituent un moteur pour la performance organisationnelle et ont donc un effet positif. L'objectif principal de cette étude est donc d'apporter un éclairage supplémentaire à cette importante question. La méthodologie présentée dans ce chapitre et à laquelle nous avons eu recours se divise en deux parties principales, soit la stratégie de recherche et les phases opérationnelles.

### **3.2. Stratégie de recherche**

Avant toute chose, disons que cette recherche est quantitative car notre but est de « *décrire, de vérifier des relations entre des variables et d'examiner les changements observés chez la variable dépendante à la suite de la manipulation de la variable indépendante* » (Fortin, 1996 : 368). Plus précisément, la nature même de la question qui fait l'objet de ce mémoire (mesurer et expliquer les relations entre un ensemble de pratiques RH, la culture nationale et certains critères de performance) permet aisément de catégoriser notre étude. En effet, selon Fortin (1996 : 367), une telle recherche présente toutes les caractéristiques d'une étude corrélationnelle/explorative, en ce sens qu'elle « *porte sur l'étude des relations entre au moins deux variables, sans que le chercheur intervienne activement pour influencer ces variables* ». Il ne s'agit pas d'une recherche causale puisque nous ne cherchons pas à vérifier une relation de cause à effet. Nous pouvons aussi rajouter que cette étude peut être hypothético-déductive, c'est-à-dire qu'elle cherche à vérifier empiriquement des modèles théoriques acceptés et reconnus (Arcand, 2000).

La stratégie de vérification de notre question de recherche sera une enquête par questionnaire. Elle portera précisément sur 19 banques d'affaires de six pays d'Amérique du Sud et sur une base de données regroupant des banques d'affaires américaines, françaises et belges. Cette enquête peut être catégorisée de façon plus spécifique dans les analyses de cas multiples dans la mesure où nous faisons une étude sur un groupe d'organisations oeuvrant dans le même secteur, soit le secteur bancaire.

La pertinence de ce choix de stratégie de vérification se justifie entre autre par sa définition par rapport aux objectifs de notre recherche : « *l'étude de cas consiste en une investigation approfondie d'un individu, d'une famille, d'un groupe ou d'une organisation. Elle est entreprise afin de répondre aux interrogations au sujet d'un événement ou d'un phénomène contemporain* » (Fortin, 1996 : 164), en l'occurrence la problématique à l'étude.

Fortin souligne aussi que ce genre d'investigation est entre autres choses utile pour vérifier une théorie, ce que nous cherchons en partie à faire. De plus, cette stratégie s'avère la plus appropriée étant donné la logique internationale privilégiée (il nous semble impossible de nous rendre dans chaque pays pour interroger un à un les participants ou même d'interroger l'ensemble de la population; cela s'avérerait trop long et trop coûteux).

Les avantages de l'étude de cas prise dans le sens où nous l'entendons (soit l'analyse de plusieurs cas d'entreprises du même genre) sont une étude en profondeur procurant de l'information détaillée et une meilleure compréhension globale du phénomène. Par contre, un des inconvénients majeurs et important à souligner est la difficulté de généralisation puisque la représentativité est incomplète (de par le nombre de cas peu élevé). Nous croyons tout de même que vu le contexte de cette étude, la méthode par étude de cas s'avère la plus appropriée.

Nous faisons aussi face à un biais présent dans la quasi-totalité des études en gestion, soit le fait que l'étude se fasse en coupe instantanée (par manque de temps et d'argent) et donc que les informations recueillies portent sur l'unique année 2005. Par contre, cette alternative reste intéressante dans la mesure où la solidité de la recherche et des théories utilisées vient contrebalancer cet état.

### **3.2.1. Terrain à l'étude**

Le secteur des banques a été choisi pour vérifier notre question. Ce secteur a été choisi entre autres parce que les banques évoluent dans un marché très concurrentiel et se voient donc souvent dans l'obligation d'innover au niveau de la GRH pour demeurer compétitives.

Malgré le fait que nous nous intéressons à seulement un type spécifique d'entreprises, nous croyons que le secteur bancaire permet une généralisation intéressante dans la mesure où il s'agit d'un secteur relativement présent dans tous les pays du monde. Finalement, l'analyse du secteur des institutions financières nous procure des informations en général de bonne qualité car plusieurs normes et exigences obligatoires sont à respecter pour oeuvrer dans ce domaine. De plus, comme cette étude s'insère dans le cadre d'une équipe de recherche, la qualité et la solidité des informations recueillies en sont d'autant plus renforcées.

Les banques ont été sélectionnées à partir d'un site internet, « AAA directory », qui répertorie la grande majorité des banques d'affaires dans le monde entier. Il s'agit bien entendu d'une méthode imparfaite, puisque non-exhaustive, mais elle nous a semblé la plus appropriée vu les orientations internationales de cette étude. En effet, ce site internet est connu et reconnu pour fournir l'information la plus complète possible dans ce contexte.

Dans le but de délimiter le champs de recherche, les banques sélectionnées devaient avoir plus de cinquante employés, avoir leur siège social dans le pays visé et offrir les services d'une banque d'affaires (crédit, investissement, épargne...). La personne désignée pour répondre est le responsable au niveau des RH (Vice-président RH, DRH...).

Une faiblesse de l'échantillon réside dans ce fait puisque nous n'avons pas procédé par triangulation (trois participants ayant des postes différents au sein de la même entreprise répondent au même questionnaire) vu les coûts trop élevés que cela aurait engendré.

Pour leur représentativité de l'Amérique du Sud, les pays suivants ont été choisis pour participer à l'étude : le Brésil, l'Argentine, le Chili et l'Équateur. Une base de données (Arcand, 2005) regroupant les réponses de banques américaines et du groupe de pays de la France/Belgique au même questionnaire sera ensuite utilisée durant l'analyse des résultats.

Nous avons sollicité au total 113 banques (28 au Brésil, 74 en Argentine, 4 en Équateur et 7 au Chili). Le taux de réponse aux questionnaires est de 21.5%, se départageant comme suit selon les pays : 5 répondants au brésil, 12 en Argentine, 2 au Chili et aucun en Équateur (nous éliminons donc ce pays de l'analyse). Le taux de réponse, dépassant le seuil des 20% (et donc la norme dans ce genre de recherche), est largement suffisant pour la validité de notre étude.

### **3.3. Phases opérationnelles de la recherche**

#### **3.3.1. Éthique et autorisations**

Au niveau du respect de l'éthique, un certificat de confidentialité a été annexé au questionnaire envoyé aux entreprises. Ce certificat stipulait que les données recueillies ne seraient pas diffusées avec le nom des répondants et des banques et qu'il ne serait fait aucune utilisation personnelle ou autre que celle mentionnée sans l'accord des répondants.

Outre cela, nous certifions que l'étude et la façon dont elle a été menée sont conformes à l'éthique dans la mesure où elle sert à faire avancer la science de la gestion, où elle respecte les normes de confidentialité et où elle exerce le droit au libre consentement volontaire et éclairé et au respect de la vie privée. Il n'y a de plus aucun préjudice, risque ou dommage par rapport à la recherche puisque la confidentialité est respectée et que la recherche s'effectue dans un contexte professionnel et non personnel.

#### **3.3.2. Échantillonnage**

Le type d'échantillonnage est non probabiliste, c'est-à-dire qu'il est un « *procédé de sélection selon lequel chaque élément de la population n'a pas une probabilité ou une chance égale d'être*

*choisi pour former l'échantillon* » (Fortin, 1996 : 206). Ce type d'échantillon est moins représentatif car il ne représente pas toute la population et il est donc plus difficile à généraliser. Cependant, comme nous n'avons pas accès à la population entière de par le sujet de la recherche et le contexte international dans lequel elle est faite, il s'avère le plus acceptable.

Plus précisément, le type d'échantillonnage est dit de volontaire (ou par choix raisonné). Il « repose sur le jugement du chercheur pour constituer un échantillon de sujets en fonction de leur caractère typique » (Fortin, 1996 : 207), en l'occurrence, des banques d'affaires de plus de 50 employés ayant leur siège social dans les pays à l'étude. Les banques contactées ont donc le choix ou non de participer à la recherche. Cette méthode est non aléatoire et ainsi moins représentative. Cependant, pour des raisons de contexte international, elle s'avère encore la plus appropriée.

### **3.3.3. Instrument de mesure et prétest**

L'instrument de mesure choisi est le questionnaire car il s'agit du meilleur moyen (plus direct, rapide et moins coûteux) de rejoindre les banques en Amérique du Sud. De plus, la tendance et le moyen privilégié en science de la gestion s'avère le questionnaire. Aussi, le type de recherche (quantitative) exigeait l'utilisation d'outils de mesure standardisés permettant de faire ensuite des calculs statistiques. Finalement, ce moyen est peu coûteux.

Le questionnaire correspond à celui d'Arcand (2005), utilisé dans sa thèse de doctorat. Il a été testé sur des spécialistes d'institutions financières canadiennes pour vérifier la compréhension des répondants et l'homogénéité de leurs interprétations des questions et de la façon de répondre. Nous n'avons donc pas effectué de prétest. Mentionnons ici que seules les sections portant sur nos variables indépendantes et dépendantes seront utilisées pour ce mémoire.

Voici un plan succinct du questionnaire, présenté en annexe A :

<b>Phase 1 : Informations générales</b>	Nom Nombre d'employés Services offerts...
<b>Phase 2 : Pratiques de GRH</b>	Rémunération incitative Formation Recrutement Sélection Évaluation des employés Organisation du travail Communication Sécurité d'emploi
<b>Phase 3 : Performance organisationnelle</b>	Performance sociale Performance économique Performance financière

Ainsi, comme il l'a été mentionné plus haut, seule les réponses aux questions concernant la rémunération incitative, la sélection, l'évaluation des employés et les trois types de performances ont été utilisés lors de cette étude. Les résultats aux autres variables pourraient être utilisés lors d'une recherche ultérieure.

### 3.3.4. L'opérationnalisation des variables à l'étude

Les variables indépendantes et dépendantes ont été opérationnalisées dans un questionnaire qui a été soumis aux entreprises. Les répondants devaient répondre sur des échelles de type Likert, décrites ci-bas pour chaque variable.

Pour la variable indépendante « sélection », il y avait deux questions qui traitaient de l'usage de tests structurés et d'entrevues structurées lors de la sélection. Les échelles allaient de « pas du tout implanté » à « fortement implanté » (en cinq points) et le répondant devait indiquer son choix en cochant sur la ligne selon sa perception.

Pour la variable indépendante « rémunération », il y avait huit questions qui traitaient globalement du type de partage des gains, des profits, des primes, de l'actionnariat, des pratiques d'options d'achat, de la rémunération selon les compétences, des programmes d'avantages

sociaux et du régime de retraite collectif. Les échelles étaient similaires à celles utilisées pour la sélection.

Pour la variable indépendante « évaluation du rendement », il y avait trois questions qui traitaient du degré d’implantation de l’évaluation du rendement par une procédure à 360 degré, par les pairs et par le supérieur. Le même type d’échelle a été utilisé.

La variable dépendante « performance sociale » a été opérationnalisée en cinq questions qui traitaient du niveau de satisfaction des employés, de leur degré de mobilisation, du nombre de plaintes, du taux d’absentéisme et du taux de roulement. Les échelles allaient de nettement inférieur à nettement supérieur (en 5 points) et le répondant devait indiquer son choix selon sa perception.

Pour la variable dépendante « performance économique », il y avait deux questions qui traitaient de la productivité des employés et de l’évaluation de la satisfaction des clients. Le même type d’échelle a été utilisé.

Finalement, la variable dépendante « performance financière » a été opérationnalisée en trois questions qui traitaient de la rentabilité, du niveau de profitabilité et du rendement des actions. Le même genre d’échelle que pour les deux autres variables dépendantes a été utilisé.

Pour ce qui est de la variable modératrice, la culture nationale, nous nous sommes basés sur les recherches de Geert Hofstede, qui a élaboré une typologie de la culture basée sur quatre dimensions culturelles. Ces dimensions, décrites plus haut, sont la distance hiérarchique, l’individualisme et le collectivisme, la féminité et la masculinité et le contrôle de l’incertitude.

Ces dimensions ont été construites lors de l’étude d’Hofstede (1994) en comparant les différences culturelles d’une cinquantaine de pays. Hofstede a ensuite regroupé les différences culturelles observées en quatre dimensions principales nommées ci-dessus. Nous utiliserons ces dimensions pour vérifier le genre de culture de chaque pays à l’étude et pour voir l’impact de celle-ci sur la performance organisationnelle lorsqu’elle est alignée (ou non) avec certaines pratiques de GRH.

Les dimensions varient sur une échelle d'environ 0 à 100. L'indice de distance hiérarchique varie de 11 à 104, allant du plus faible au plus élevé. Le degré d'individualisme ou de collectivisme varie de 6 à 91, pour respectivement le pays le plus collectiviste au plus individualiste. Le degré de masculinité ou de féminité varie de 5 à 95, pour respectivement le pays le plus féministe au plus masculiniste. Finalement, l'indice de contrôle de l'incertitude varie de 8 à 112, pour respectivement le pays où l'indice de contrôle de l'incertitude est le plus faible (donc où le degré d'incertitude et d'inquiétude est faible et où il y a ainsi peu de mesures de contrôle par rapport à cela) au pays où il est le plus élevé.

En nous basant sur l'étude d'Hofstede, nous considérons que dans les pays à l'étude (le Brésil, l'Argentine et le Chili), la distance hiérarchique est élevée, malgré le fait qu'en Argentine, elle ne soit qu'à 49. En effet, la coupure se fait normalement à 50 entre une distance hiérarchique élevée et faible, mais nous la considérons dans ce cas avec les deux autres pays (Newman et Nollen, 1996). La même situation se présente pour la masculinité et la féminité. Nous considérons que les trois pays ont une masculinité faible, malgré l'Argentine qui frôle la limite de 57 avec un score de 56. Finalement, le contrôle de l'incertitude dans ces trois pays est élevé et l'individualisme faible.

### **3.3.5. L'administration des questionnaires**

Les questionnaires ont été envoyés par la poste (car c'est un des moyens les moins coûteux et les plus efficace) le 25 mars 2005. Pour des raisons de temps et de validité, nous nous devions de nous donner une date limite de réception des questionnaires. Celle-ci a été déterminée comme étant le 15 mai 2005.

### **3.3.6. Les méthodes d'analyse des résultats**

Comme il s'agit d'une recherche de type quantitatif, nous analyserons les résultats avec des méthodes d'analyse quantitative, soit précisément des régressions linéaires. Le logiciel SPSS sera utilisé pour effectuer ces régressions. La régression est utilisée car les variables sont continues (de 1 à 10 dans l'échelle de chaque question du questionnaire) et nous utilisons la régression

linéaire car nous cherchons à voir la tendance qui se dégage des données. Nous justifions aussi ce choix car il est la norme en sciences de la gestion et parce qu'il est un des plus simple et efficace. Plus précisément, le R carré, le B, le seuil de significativité sig et le test T seront utilisés pour vérifier le degré de significativité et de relation des données.

Au niveau de l'analyse et de l'interprétation des résultats, deux considérations préliminaires sont importantes à souligner. Tout d'abord, nous avons agrégé les différentes mesures (questions) des trois types de performance. Nous les avons simplement additionné et divisé selon leur nombre. Cependant, 3 des 5 questions liées à la performance sociale étaient négatives. Le calcul a donc dû être fait différemment. Nous avons additionné les mesures de performance 1 et 2, pour ensuite les additionner aux trois performances (négatives) soustraites de 10, ensuite divisé par 5 :  $(Ps1 + Ps2 + (10-Ps3) + (10-Ps4) + (10-Ps5) ) \% 5$ , ce qui nous a donné la moyenne des mesures des performances sociales.

Ensuite, mentionnons que lors de l'analyse nous considérons les trois pays d'Amérique du Sud qui ont répondu aux questionnaires comme une seule entité. En effet, comme ces pays se ressemblent beaucoup et que les données seraient probablement insuffisantes prises selon chaque pays, nous utilisons les données recueillies dans un ensemble nommé Amérique du Sud.

## **Chapitre 4 : L'analyse et l'interprétation des résultats**

### **4.1. Introduction**

Rappelons rapidement ici l'objectif précis de cette étude, soit d'examiner la relation entre la GRH, la culture nationale et la performance des entreprises, en postulant que la culture nationale a un impact positif sur cette performance lorsqu'elle est alignée avec une pratique de GRH particulière. Ici, trois pratiques sont à l'étude, soit la sélection, la rémunération et l'évaluation du rendement.

Dans ce chapitre seront présentés les principaux résultats récoltés par le questionnaire et les interprétations des tests statistiques faits sur le logiciel SPSS, en lien avec nos 11 hypothèses de recherche. Il sera particulièrement question du test B et des seuils de signification t et R2.

Nous présenterons les résultats de chaque paramètre de chaque question (lié aux hypothèses) pour chacune des trois performances (sociale, économique et financière). Nous regrouperons cependant parfois au niveau de la performance les interprétations faites, lorsque cela s'avèrera souhaitable et pertinent. Suivant l'ordre des hypothèses de recherche, les résultats de la variable rémunération sont présentés en premier. Suivent ceux de la sélection et ensuite de l'évaluation du rendement.

La signification du test t est la suivante (du plus significatif au moins significatif) :

\*\*\*=1%

\*\*=5%

\*=10%

Aucune étoile : significativité nulle

## **4.2. La rémunération**

Les résultats et les interprétations liés à cette variable sont présentés en trois blocs, soit ceux liés aux hypothèses 1.1. à 1.3., aux hypothèses 1.4. et 1.5. et finalement, aux hypothèses 1.5. et 1.7.

### **4.2.1. Hypothèses liées à la participation aux bénéfices**

Rappelons les hypothèses à vérifier pour la participation aux bénéfices :

Hypothèse 1.1. : Dans les pays où la distance hiérarchique est faible, les pratiques de rémunération comportant une participation aux bénéfices augmentent la performance organisationnelle (Schuler et Rogovski, 1998; Newman et Nollen, 1996; Arcand, 2005).

Hypothèse 1.2. : Dans les pays où le degré d'individualisme est élevé, les programmes de rémunération comportant une participation aux bénéfices augmentent la performance organisationnelle (Schuler et Rogovski, 1998; Newman et Nollen, 1996; Arcand, 2005).

Hypothèse 1.3. : Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est faible, les programmes de rémunération comportant une participation aux bénéfices augmentent la performance organisationnelle (Schuler et Rogovski, 1998; Newman et Nollen, 1996; Arcand, 2005).

Les tableaux qui suivent montrent précisément les résultats obtenus par rapport à ces trois hypothèses, soit les tableaux concernant le partage des gains, le partage d'une partie des profits, l'octroi de primes individuelles, le partage de l'actionnariat et les pratiques d'achat d'option d'actions. Comme les trois hypothèses se réfèrent à l'ensemble de ces tableaux, nous les présentons tous ensemble.

**Tableau 1.1. Partage des gains/ performance sociale**

	DH	IND	CI	MAS	B	t	R2
Amérique du Sud	+	-	+	-	-4,500	-2,043*	0,197
États-Unis	-	+	-	+	0,330	2,239**	0,076
France/Belgique	+	+	+	-	-0,347	-2,615**	0,202

**Tableau 1.2. Partage des gains/ performance économique**

Pays	DH	IND	CI	MAS	B	t	R2
Amérique du Sud	+	-	+	-	-2,560	-2,023*	0,194
États-Unis	-	+	-	+	0,113	1,331	0,028
France/Belgique	+	+	+	-	-0,428	-2,706**	0,213

**Tableau 1.3. Partage des gains/ performance financière**

Pays	DH	IND	CI	MAS	B	t	R2
Amérique du Sud	+	-	+	-	-1,910	-1,096	0,066
États-Unis	-	+	-	+	0,115	1,006	0,128
France/Belgique	+	+	+	-	-0,266	-1,528	0,282

**Tableau 1.4. Partage des profits/ performance sociale**

Pays	DH	IND	CI	MAS	B	t	R2
Amérique du Sud	+	-	+	-	-0,386	-1,556	0,125
États-Unis	-	+	-	+	0,210	1,435	0,033
France/Belgique	+	+	+	-	-0,376	-2,521**	0,191

**Tableau 1.5. Partage des profits/ performance économique**

Pays	DH	IND	CI	MAS	B	t	R2
Amérique du Sud	+	-	+	-	-0,276	-2,020*	0,194
États-Unis	-	+	-	+	0,180	2,242**	0,076
France/Belgique	+	+	+	-	-0,436	-2,408**	0,177

**Tableau 1.6. Partage des profits/ performance financière**

Pays	DH	IND	CI	MAS	B	t	R2
Amérique du Sud	+	-	+	-	-0,309	-1,716*	0,148
États-Unis	-	+	-	+	0,225	2,086**	0,067
France/Belgique	+	+	+	-	-0,531	-3,032***	0,254

**Tableau 1.7. Prime individuelle/ performance sociale**

Pays	DH	IND	CI	MAS	B	t	R2
Amérique du Sud	+	-	+	-	-0,383	-2,114**	0,208
États-Unis	-	+	-	+	0,509	3,433***	0,162
France/Belgique	+	+	+	-	-0,287	-0,771*	0,104

**Tableau 1.8. Prime individuelle/ performance économique**

Pays	DH	IND	CI	MAS	B	t	R2
Amérique du Sud	+	-	+	-	-0,212	-2,021*	0,194
États-Unis	-	+	-	+	0,228	2,643***	0,103
France/Belgique	+	+	+	-	-0,206	-1,021	0,037

**Tableau 1.9. Prime individuelle/ performance financière**

Pays	DH	IND	CI	MAS	B	t	R2
Amérique du Sud	+	-	+	-	-0,334	-2,646**	0,292
États-Unis	-	+	-	+	0,248	2,107**	0,068
France/Belgique	+	+	+	-	-0,412	-2,126**	0,143

**Tableau 1.10. Partage de l'actionnariat/ performance sociale**

Pays	DH	IND	CI	MAS	B	t	R2
Amérique du Sud	+	-	+	-	0,289	-1,061	0,062
États-Unis	-	+	-	+	0,199	1,213	0,024
France/Belgique	+	+	+	-	-0,002	0,180	0,001

**Tableau 1.11. Partage de l'actionnariat/ performance économique**

Pays	DH	IND	CI	MAS	B	t	R2
Amérique du Sud	+	-	+	-	-0,209	-1,365	0,099
États-Unis	-	+	-	+	0,164	1,775*	0,050
France/Belgique	+	+	+	-	-0,001	0,085	0,000

**Tableau 1.12. Partage de l'actionnariat/ performance financière**

Pays	DH	IND	CI	MAS	B	t	R2
Amérique du Sud	+	-	+	-	-0,198	-0,982	0,054
États-Unis	-	+	-	+	0,350	2,932***	0,125
France/Belgique	+	+	+	-	0,000	0,028	0,000

**Tableau 1.13. Achat d'option d'actions/ performance sociale**

Pays	DH	IND	CI	MAS	B	t	R2
Amérique du Sud	+	-	+	-	0,099	0,442	0,011
États-Unis	-	+	-	+	0,390	2,820***	0,121
France/Belgique	+	+	+	-	-0,456	-2,712**	0,221

**Tableau 1.14. Achat d'option d'actions/ performance économique**

Pays	DH	IND	CI	MAS	B	t	R2
Amérique du Sud	+	-	+	-	-0,090	-0,701	0,028
États-Unis	-	+	-	+	0,007	0,931	0,015
France/Belgique	+	+	+	-	-0,639	-3,308***	0,296

**Tableau 1.15. Achat d'option d'actions/ performance financière**

Pays	DH	IND	CI	MAS	B	t	R2
Amérique du Sud	+	-	+	-	-0,181	-1,126	0,069
États-Unis	-	+	-	+	0,266	2,499**	0,097
France/Belgique	+	+	+	-	-0,630	-3,179***	0,280

#### **4.2.1.1. Hypothèse 1.1.**

Pour tous les paramètres de la participation aux bénéfices (et donc tous les tableaux précédents), nous nous attendons donc à une relation positive (un B positif) pour les États-Unis puisque leur indice de distance hiérarchique est faible, et à une relation négative pour l'Amérique du Sud et la France/Belgique, vu leur IDH élevé.

Cela se vérifie dans presque tous les cas, sauf pour le partage de l'actionnariat et les pratiques d'achat d'option d'actions. Au niveau du partage de l'actionnariat, la relation trouvée ne va pas dans le même sens que l'hypothèse pour l'Amérique du Sud par rapport à la performance sociale ( $B= 0,289$ ) et pour la France/Belgique par rapport à la performance financière ( $B= 0,000$ ). Pour ce qui est des pratiques d'achat d'option d'actions, la relation est infirmée pour l'Amérique du Sud par rapport à la performance sociale ( $B= 0,099$ ).

Cependant et en regard de tous les autres paramètres des pratiques de rémunération comportant une participation aux bénéfices où la relation est vérifiée (nous verrons plus loin dans quelle mesure), nous pouvons aisément soutenir que la relation prédictive par l'hypothèse est vérifiée (ou du moins qu'elle existe) dans son ensemble, par rapport aux trois régions et aux trois performances. En effet, pour 45 relations entre une pratique de GRH, une dimension culturelle (la DH) et une sorte de performance, seulement 3 ne vont pas dans le sens prévu. Ainsi, pour cette étape seulement, l'hypothèse est vérifiée.

#### **Partage des gains**

Au niveau du partage des gains, la relation décrite par l'hypothèse se vérifie particulièrement pour la performance sociale, pour les trois régions. En effet, la relation est significative de 5% (États-Unis et France/Belgique) à 10% (Amérique du Sud) et s'explique pour deux des trois régions à environ 20% (excepté pour les États-Unis, à 7,6%). Cela revient à dire que pour l'Amérique du Sud et la France/Belgique, 20% de la diminution de la performance (puisque pour ces deux régions, la relation est négative entre la DH et la performance) s'explique par des pratiques de rémunération axées entre autres sur la participation aux bénéfices.

Pour la performance économique, la relation se vérifie assez bien pour l'Amérique du Sud (significative à 10% et expliquée à 19,4%) et pour la France/Belgique (significative à 5% et expliquée à 21,3%). Par contre, la relation, bien que présente de par le B positif, ne se vérifie pas pour les États-Unis, du moins en regard du t qui n'est pas significatif et du R2, qui n'explique la relation qu'à 2,8%.

Finalement, la relation décrite par l'hypothèse pour la performance financière est peu ou pas du tout significative pour l'Amérique du Sud (t non-significatif et relation expliquée à seulement 6,6%) et pour les États-Unis (t non-significatif et relation expliquée à 12,8%) et l'est un peu plus mais de façon non-déterminante pour la France/Belgique avec un t non-significatif mais une relation expliquée à 28,2%.

Globalement, on peut dire que l'hypothèse est vérifiée pour le partage des gains, particulièrement par rapport à la performance sociale et à la France/Belgique, et moins par rapport à la performance financière et aux États-Unis.

### **Partage d'une partie des profits**

Au niveau du partage d'une partie des profits comme paramètre de la participation aux bénéfices et contrairement au partage des gains, l'hypothèse se vérifie particulièrement par rapport à la performance financière et économique.

Pour la performance financière et plus précisément pour la France/Belgique ( $t=-3,032^{***}$  et  $R2=25,4\%$ ), la relation est significative à 1% et 25,4% de la diminution de la performance est expliquée par le recours à des pratiques de partage des profits (cette pratique se doit donc d'être moins présente dans une telle région). La relation est aussi vérifiée pour les États-Unis ( $t=2,086^{**}$  donc significativité à 5% et  $R2=6,7\%$ ) et l'Amérique du Sud ( $t=-1,716^*$  donc significativité à 10% et  $R2=14,8\%$ ). Pour la performance économique, le t est significatif de 5% (États-Unis et France/Belgique) à 10% (Amérique du Sud) et la relation est expliquée de 7,6% (États-Unis) à environ 20% (Amérique du Sud et France/Belgique).

Finalement, les pratiques de partage des profits sont peu significatives, dans un sens comme dans l'autre (positif ou négatif) pour la performance sociale des entreprises à l'étude. En effet, excepté pour la France/Belgique avec une significativité de 5%, les tests t sont non-significatifs et la relation est respectivement expliquée à 3,3% (États-Unis), 12,5% (Amérique du Sud) et 19,1% (France/Belgique). Ainsi, dans les cas de l'Amérique du Sud et des États-Unis, malgré le fait que les relations sont expliquées (bien que peu), elles sont non-significatives. L'hypothèse ne se vérifie donc pas pour ces pays pour la performance sociale.

Malgré tout, nous pouvons dire que globalement, la relation entre le partage d'une partie des profits comme pratique de GRH, un indice de DH faible ou élevé et la performance globale des entreprises existe et est significative pour l'ensemble des pays. Mentionnons ici que contrairement au partage des gains où la performance sociale est davantage significative, c'est ici la performance financière qui subit le plus d'impact de la relation entre DH et partage des profits.

### **Octroi de primes individuelles**

Au niveau de l'octroi de primes individuelles comme paramètre de la participation aux bénéfices, la relation décrite par l'hypothèse est présente relativement dans tous les pays et pour toutes les performances. La relation est très significative pour les États-Unis par rapport à la performance économique avec un niveau de significativité de 1% (tableau 1.8.) et une relation expliquée à environ 10% (ainsi, comme la relation est positive, 10% de l'augmentation de la performance économique est expliquée par l'octroi de primes individuelles) et pour les États-Unis par rapport à la performance sociale ( $t=1\%$  et  $R^2=16,2\%$ ).

L'hypothèse n'est pas vérifiée par les tests statistiques dans le seul cas de la France/Belgique par rapport à la performance économique. En effet, la significativité est nulle et la relation est expliquée à seulement 3,7%. Pour l'ensemble des performances et des pays, excluant les trois derniers cas, la significativité se situe entre 5% et 10% et la relation est expliquée entre 6,8% et 29,2%.

En somme, la relation entre DH (élevée ou faible selon le pays), l'octroi de primes individuelles et les performances sociale, économique et financière est plus que largement vérifiée pour les entreprises à l'étude et particulièrement de façon importante pour les États-Unis.

### **Partage de l'actionnariat**

Au niveau du partage de l'actionnariat, la relation est beaucoup moins significative et est beaucoup moins expliquée par le R2 que pour les paramètres de la participation aux bénéfices présentés précédemment. Premièrement, réitérons que la relation trouvée ne va pas dans le même sens que l'hypothèse pour l'Amérique du Sud par rapport à la performance sociale ( $B= 0,289$ ) et pour la France/Belgique par rapport à la performance financière ( $B= 0,000$ ). La relation pour ces pays entre le partage de l'actionnariat, l'indice de DH et la performance sociale ou financière selon le cas va dans le sens contraire prévu.

La relation est assez significative seulement dans le cas des États-Unis pour la performance financière ( $t=2,932^{***}$  et  $R2=12,5\%$ ) et un peu moins pour le même pays par rapport à la performance économique ( $t=1,775^*$  et  $R2=5\%$ ).

Excluant ces deux cas, les tests t sont nuls et les relations sont expliquées entre 0,0% et 9,9% . Face à ces résultats, le partage de l'actionnariat ne semble pas être déterminant pour la performance globale des entreprises lorsqu'il est aligné (ou non, pour l'Amérique du Sud et la France/Belgique) avec la DH. L'hypothèse n'est dans ce cas-ci pas vérifiée.

### **Pratiques d'achat d'option d'actions**

Au niveau des pratiques d'achat d'option d'actions, la relation est aussi beaucoup moins significative et expliquée que dans les trois premiers cas. Réitérons ici aussi que la relation trouvée ne va pas dans le même sens que l'hypothèse pour l'Amérique du Sud par rapport à la performance sociale ( $B= 0,099$ ) et donc que le lien entre les pratiques d'achat d'option d'actions, l'indice de DH et la performance sociale va dans le sens contraire prévu.

L'hypothèse se vérifie bien pour la France/Belgique par rapport à la performance sociale ( $t=5\%$  et  $R^2=22,1\%$ ), économique ( $t=1\%$  et  $R^2=29,6\%$ ) et financière ( $t=1\%$  et  $R^2=28\%$ ). La relation décrite par l'hypothèse est aussi significative pour les États-Unis par rapport à la performance sociale ( $t=1\%$  et  $R^2=12,1\%$ ) et la performance financière ( $t=5\%$  et  $R^2=9,7\%$ )

Excluant ces cinq premiers cas, la relation est non-significative et est expliquée entre 1,1% et 6,9%. Comme sur neuf cas spécifiques au total, cinq valident l'hypothèse, nous pouvons dire que cette dernière est vérifiée par rapport aux pratiques d'achat d'option d'actions, particulièrement pour la France/Belgique et les États-Unis.

#### **4.2.1.2. Hypothèse 1.2.**

Dans le cas de l'hypothèse 1.2., nous nous attendons, pour tous les paramètres de la participation aux bénéfices, à une relation positive (un  $B$  positif) pour les États-Unis et la France/Belgique puisque leur degré d'individualisme est élevé, et à une relation négative ( $B$  négatif) pour l'Amérique du Sud, qui a un degré d'individualisme faible.

Pour les États-Unis, cela se vérifie dans tous les cas sans exception. Cela revient à dire que pour chacune des situations étudiées, la relation trouvée va dans le même sens que l'hypothèse énoncée.

Par contre, pour la France/Belgique, dans tous les cas sauf un, les relations vont dans le sens contraire. C'est donc dire que pour ce groupe de pays, les pratiques de rémunération comportant une participation aux bénéfices ne semblent pas être bénéfiques pour la performance, malgré le fait que ce pays ait un degré d'individualisme élevé. Pour cette région seulement, l'hypothèse 1.2. ne se vérifie pas. L'exception nommée précédemment fait référence aux résultats du tableau 1.12, où  $B=0,000$ . Cependant, ce résultat, bien que non négatif, s'avère non significatif en raison du  $t$  nul (0,028) et du  $R^2$  (0,000) et ne contribue donc pas à la validation de notre hypothèse.

Pour l'Amérique du Sud, les résultats montrent une relation négative dans presque tous les cas, à l'exception de deux. Au niveau du partage de l'actionnariat et par rapport à la performance

sociale, la relation trouvée est positive ( $B=0,289$ ) et ne correspond donc pas à nos prévisions selon l'hypothèse. Quant aux pratiques d'achat d'option d'action pour cette même région, la relation trouvée est aussi positive ( $B=0,099$ ) par rapport à la performance sociale.

En regard de ces premières analyses, nous pouvons soutenir que la relation prédictive par l'hypothèse est vérifiée (ou du moins elle existe) pour les États-Unis et pour l'Amérique du Sud dans son ensemble, par rapport aux trois performances. Pour ces 30 relations entre une pratique de GRH spécifique, une dimension culturelle (le degré d'individualisme) et une performance, seulement 2 ne vont pas dans le sens prévu. Cependant, les relations trouvées pour la France/Belgique sont beaucoup moins concluantes puisqu'allant dans le sens inverse prévu initialement. Ainsi, pour cette étape seulement, l'hypothèse soutenant que la rémunération comportant une participation aux bénéfices augmente la performance organisationnelle (pour les États-Unis) ou la diminue (pour l'Amérique du Sud) est vérifiée pour ces deux pays.

Par rapport aux différents paramètres de la rémunération comportant une participation aux bénéfices, nous pouvons simplement rappeler rapidement les grandes tendances déjà discutées plus haut au sujet de la significativité et du pourcentage d'explication (et ce pour l'hypothèse 1.3. qui suit aussi) puisqu'il s'agit des mêmes tests et donc des mêmes données qu'à l'hypothèse 1.1.

Ainsi, l'hypothèse 1.2. est particulièrement vérifiée pour le partage des gains, le partage des profits et l'octroi de primes individuelles. En effet, les relations trouvées pour ces trois paramètres sont relativement significatives et expliquées généralement dans un bon pourcentage. Par exemple, la relation se vérifie particulièrement pour l'octroi de primes individuelles pour les États-Unis par rapport aux performances sociale ( $t=1\%$  et  $R^2=16,2\%$ ) et économique ( $t=1\%$  et  $R^2=10,3\%$ ).

Pour ce qui est du partage de l'actionnariat et de l'achat d'option d'actions, les résultats sont moins évidents. Aucune relation significative ou expliquée dans un pourcentage raisonnable n'est présente pour l'Amérique du Sud et seulement quelques données significatives sont présentes pour les États-Unis.

Malgré tout et en regard de l'ensemble des résultats, nous pouvons soutenir que la relation entre la rémunération axée sur les pratiques de participation aux bénéfices, le degré d'individualisme (faible ou élevé selon le cas) et la performance globale des entreprises existe et est significative en regard des résultats obtenus pour le partage des gains, le partage des profits et l'octroi de primes individuelles.

Mentionnons ici que nous avons volontairement oblitérer les commentaires sur les données de la France/Belgique dans la mesure où nous jugeons fiables nos résultats qui démontrent que la relation prévue n'existe pas, dans ce cas seulement.

#### **4.2.1.3. Hypothèse 1.3**

Pour cette hypothèse par rapport aux divers paramètres de la rémunération comportant une participation aux bénéfices, nous nous attendons, pour les pays à faible contrôle de l'incertitude (les États-Unis), à une relation positive (B positif) avec la performance des entreprises et l'inverse pour les pays à fort contrôle de l'incertitude (l'Amérique du Sud et la France/Belgique).

Ces prévisions se vérifient dans presque tous les cas, excepté trois. Comme cet indice se répartit de la même façon que l'indice de distance hiérarchique pour nos trois pays, les relations significatives sont les mêmes.

Rappelons rapidement les cas où la relation ne va pas dans le sens prévu par l'hypothèse. Au niveau du partage de l'actionnariat, les relations concernant l'Amérique du Sud (pour la performance sociale) et la France/Belgique (pour la performance financière) vont dans le sens inverse que celles prévues (cela revient à dire que malgré un contrôle de l'incertitude élevé, le partage de l'actionnariat améliore la performance des entreprises). Enfin, au niveau de l'achat d'option d'actions, la relation entre le CI et la performance sociale est positive pour l'Amérique du Sud, ce qui va aussi dans le sens contraire de nos prédictions. Cependant, pour les mêmes raisons discutées plus haut, nous pouvons dire que l'hypothèse 1.3. se vérifie aisément (seulement 3 des relations sur 45 sont fausses).

Pour ce qui est de leur significativité et de leur pourcentage expliquée, les données sont toujours les mêmes qu’aux hypothèses 1.1. et 1.2. De ce fait, le partage des gains et des profits ainsi que l’octroi de primes individuelles sont largement significatifs et expliqués par les données tandis que le partage de l’actionnariat et l’achat d’option d’actions le sont moins.

#### **4.2.1.4. Recommandations liées aux hypothèses 1.1, 1.2. et 1.3.**

En résumé, les interprétations des résultats montrent que l’hypothèse 1.1. est particulièrement vérifiée pour le partage des gains, le partage des profits et l’octroi de primes individuelles par rapport aux trois pays. Elle l’est peu par rapport au partage de l’actionnariat et aux pratiques d’achat d’option d’actions. Ainsi, globalement, la relation entre le partage des gains et d’une partie des profits et l’octroi de primes individuelles comme pratiques de GRH, un indice de DH faible ou élevé et la performance globale des entreprises existe et est significatif pour l’ensemble des pays.

Selon cette hypothèse et en regard des résultats, cela signifie que pour les pays ayant une distance hiérarchique faible comme les États-Unis, la mise en place de pratiques de rémunération comportant une participation aux bénéfices et particulièrement le partage des gains et des profits et l’octroi de primes individuelles devrait être encouragée car ces pratiques augmentent la performance globale dans un tel contexte culturel. À l’inverse, dans les pays à faible DH, l’accent dans les entreprises ne devrait pas être mis sur ces pratiques car elles contribuent à la diminution de la performance. Pour ce qui est des deux dernières pratiques, le partage de l’actionnariat et l’achat d’options d’actions, les données ne sont pas assez déterminantes pour risquer des recommandations.

Les résultats à l’hypothèse 1.2. montrent quant à eux une relation aussi particulièrement significative entre la rémunération axée sur les pratiques de participations aux bénéfices (précisément le partage des gains et des profits et l’octroi de primes individuelles) le degré d’individualisme (faible ou élevé selon le cas) et la performance globale des entreprises. Les résultats par rapport au partage de l’actionnariat et à l’achat d’option d’actions ne sont pas

déterminants ici aussi. Un bémol à rajouter dans ce cas est l'exclusion de la Belgique dans l'interprétation puisque la relation à l'étude, selon nos données, n'existe pas.

Ces résultats signifient que pour les pays à fort degré d'individualisme comme les États-Unis, les programmes de partage des gains et des profits et l'octroi de primes individuelles devraient être encouragés car ils semblent contribuer à la performance globale des entreprises. Cependant et face aux résultats obtenus par la France/Belgique, qui a un fort degré d'individualisme, d'autres études pourraient être menées pour essayer de comprendre cette différence, liée peut-être à une particularité régionale (européenne par exemple) ou nationale. Pour les pays à faible degré d'individualisme, ce genre de programme devrait être évité puisqu'il diminue la performance des entreprises.

Finalement, les résultats à l'hypothèse 1.3. montrent aussi une relation particulièrement significative entre le partage des gains et des profits et l'octroi de primes individuelles (et moins pour le partage de l'actionnariat et l'achat d'option d'actions), le contrôle de l'incertitude (faible ou élevé) et la performance des entreprises.

Cela signifie que pour les pays à faible indice de contrôle de l'incertitude comme les États-Unis, ces trois pratiques devraient être encouragées puisqu'elles augmentent la performance globale des entreprises. Pour les pays à fort indice de contrôle de l'incertitude, elles devraient être évitées puisqu'elles diminuent la performance dans un tel contexte culturel.

#### **4.2.2. Hypothèses liées à la performance individuelle**

Rappelons ici les deux hypothèses liées à la performance individuelle :

Hypothèse 1.4. : Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est faible, les pratiques de rémunération basée sur la performance individuelle augmentent la performance organisationnelle (Schuler et Rogovski, 1998; Newman et Nollen, 1996; Arcand, 2005).

Hypothèse 1.5. : Dans les pays où le degré d'individualisme est élevé, les pratiques de rémunération basées sur la performance individuelle augmentent la performance organisationnelle (Schuler et Rogovski, 1998; Newman et Nollen, 1996; Arcand, 2005).

#### **4.2.2.1. Hypothèse 1.4.**

Pour les pratiques de rémunérations basées sur les compétences individuelles, nous nous attendons à une relation positive (un B positif) pour les pays à faible contrôle de l'incertitude, en l'occurrence les États-Unis, et à une relation négative (un B négatif) pour les pays à fort contrôle de l'incertitude, soit l'Amérique du Sud et la France/Belgique.

Cela se vérifie dans tous les cas pour l'Amérique du Sud (voir les tableaux à la page suivante où B étant respectivement, pour chaque type de performance, de -0,361, -0,047 et -0,083) et pour les États-Unis (B étant respectivement de 0,452, 0,133 et 0,254). Cependant et encore une fois (voir l'hypothèse 1.2.), la relation ne semble pas présente pour la France/Belgique. En effet, les chiffres indiquent que la relation va dans le sens contraire prévu ( $B=0,103$ ,  $B=0,002$  et  $B=0,128$ ). Ainsi, les pratiques de rémunération basées sur les compétences individuelles semblent augmenter la performance des entreprises, malgré un contexte culturel à fort degré de contrôle de l'incertitude. L'hypothèse se vérifie donc pour l'Amérique du Sud et les États-Unis (nous verrons dans les prochains paragraphes dans quelle mesure), mais pas pour la France/Belgique.

La relation à l'étude se vérifie très bien pour les États-Unis par rapport à la performance sociale avec une relation significative à 1% et expliquée à 77,8%. Elle est aussi significative (mais dans une moindre mesure) pour la performance économique ( $t=10\%$  et  $R^2=4,6\%$ ) et la performance financière ( $t=5\%$  et  $R^2=9\%$ ). Pour l'Amérique du Sud, la relation est vérifiée par rapport à la performance sociale avec une significativité de 10% et une relation expliquée à 18,6%. Pour les deux autres performances par rapport à cette région, les significativités sont nulles et les relations peu expliquées.

Les trois prochains tableaux présentés se réfèrent précisément à ces deux hypothèses.

**Tableau 1.16. Compétences individuelles/ performance sociale**

Pays	DH	IND	CI	MAS	B	t	R2
Amérique du Sud	+	-	+	-	-0,361	-1,974*	0,186
États-Unis	-	+	-	+	0,452	4,181***	0,778
France/Belgique	+	+	+	-	0,103	0,613	0,014

**Tableau 1.17. Compétences individuelles/ performance économique**

Pays	DH	IND	CI	MAS	B	t	R2
Amérique du Sud	+	-	+	-	-0,047	-0,406	0,010
États-Unis	-	+	-	+	0,133	1,680*	0,046
France/Belgique	+	+	+	-	0,002	0,124	0,001

**Tableau 1.18. Compétences individuelles/ performance financière**

Pays	DH	IND	CI	MAS	B	t	R2
Amérique du Sud	+	-	+	-	-0,083	-0,560	0,018
États-Unis	-	+	-	+	0,254	2,422**	0,090
France/Belgique	+	+	+	-	0,128	0,621	0,014

En somme, l'hypothèse 1.4. est vérifiée pour les États-Unis, plus ou moins pour l'Amérique du Sud (bien que l'effet sur la performance sociale des pratiques de rémunérations basées sur les compétences individuelles soit évident, mais peu pour les autres) et pas du tout pour la France/Belgique. Ici, réitérons qu'il serait intéressant, au vu des résultats des hypothèses 1.2. et 1.4. pour ce groupe de pays, de mener des études ultérieures pour essayer de comprendre l'origine de ces relations inversées.

#### **4.2.2.2. Hypothèse 1.5.**

Pour cette hypothèse, nous nous attendons à une relation positive pour les États-Unis et la France/Belgique car leur degré d'individualisme est élevé, et à une relation négative pour l'Amérique du Sud car son degré d'individualisme est faible.

Pour tous ces pays et toutes les performances, cela se vérifie. Ainsi, les résultats indiquent qu'en Amérique du Sud, les pratiques de rémunérations basées sur les compétences individuelles diminuent la performance des entreprises. À l'inverse, aux États-Unis et en France/Belgique, ce genre de pratiques augmentent la performance des entreprises. Ainsi et à ce stade, la relation décrite par l'hypothèse 1.5. existe. Voyons maintenant dans quelle mesure.

Comme les chiffres sont les mêmes que pour l'hypothèse 1.4., nous ne mentionnerons que les grandes tendances (du moins pour l'Amérique du Sud et les États-Unis). La relation est significative (entre 1% et 10%) et expliquée (entre 4,6% et 77,8%) pour les États-Unis et pour toutes les performances. Elle est particulièrement significative pour la performance sociale ( $t=1,680^*$  et  $R^2=77,8\%$ ). Pour l'Amérique du Sud, la relation est particulièrement significative et expliquée par rapport à la performance sociale ( $t=10\%$  et  $R^2=18,6\%$ ) mais non-significative et peu expliquée par rapport aux autres performances. Finalement, la relation est non-significative pour la France/Belgique ( $t$  étant respectivement de 0,613, 0,124 et 0,621, la significativité est donc nulle) et peu expliquée ( $R^2$  étant respectivement de 1,4%, 0,1% et 1,4%).

En somme, encore une fois la relation ne semble pas valide pour la France/Belgique. Cependant, l'hypothèse se vérifie dans une bonne mesure pour les États-Unis et dans une moindre mesure pour l'Amérique du Sud.

#### **4.2.2.3. Recommandations liées à la performance individuelle**

En résumé, rappelons que les interprétations des résultats montrent que les hypothèses 1.4. et 1.5. sont bien vérifiées pour les États-Unis, un peu moins pour l'Amérique du Sud et très peu pour la France/Belgique.

Pour les États-Unis, cela signifie que les pratiques de rémunération basées sur les compétences individuelles devraient être encouragées par les entreprises car elles semblent mener à l'augmentation de la performance dans un contexte culturel de contrôle de l'incertitude faible et de fort degré d'individualisme. Pour l'Amérique du Sud, nous serions porté à décourager l'utilisation de telles pratiques (allant dans le sens des hypothèses) car elles semblent avoir un effet négatif mais seulement par rapport à la performance sociale. Cependant, nous ne pouvons pour le moment tenir un tel jugement, les résultats étant pour les autres performances beaucoup moins clairs quant à l'effet de ces pratiques dans ce contexte culturel. Cet aspect serait une avenue intéressante pour d'autres recherches. Quant à la France/Belgique, la relation semble présente (pour l'hypothèse 1.5.) mais non-significative et non-expliquée et est absente pour l'hypothèse 1.4. Cela revient à dire que dans cette région, le contrôle de l'incertitude et le degré d'individualisme n'a pas d'impact sur le lien entre cette pratique de rémunération et la performance. Avant d'émettre un tel jugement, d'autres recherches seraient souhaitables.

#### **4.2.3. Hypothèses liées aux avantages sociaux flexibles**

Rappelons ici les hypothèses formulées en lien avec les pratiques de rémunération comportant des programmes d'avantages sociaux flexibles:

Hypothèse 1.6. : Dans les pays où le niveau de masculinité est élevé, les pratiques de rémunération comportant des programmes d'avantages sociaux flexibles augmentent la performance de la firme (Schuler et Rogovski, 1998; Arcand, 2005).

Hypothèse 1.7. : Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé, les pratiques de rémunération comportant des programmes d'avantages sociaux flexibles augmentent la performance de la firme (Schneider et Barsoux, 2003; Arcand, 2005).

#### **4.2.3.1. Hypothèse 1.6.**

En regard de l'hypothèse 1.6., nous nous attendons à une relation positive (B positif) entre la présence de programmes d'avantages sociaux flexibles et la performance des entreprises pour les pays qui ont un haut niveau de masculinité (les États-Unis) et à une relation négative (B négatif) pour les pays à faible niveau de masculinité (l'Amérique du Sud et la France/Belgique).

Cela se vérifie dans tous les cas pour les États-Unis par rapport à toutes les performances et par rapports aux avantages sociaux. Pour l'Amérique du Sud, cela se vérifie pour la performance financière ( $B=0,445$ ). Dans tous les autres cas concernant cette région et la France/Belgique et par rapport à toutes les performances, la relation inverse est démontrée par les résultats, soit que le recours à de tels programmes dans un contexte culturel à fort niveau de masculinité augmenterait la performance des entreprises plutôt que de la diminuer. Ainsi, l'hypothèse 1.6. se vérifie pour l'instant particulièrement pour les États-Unis, un peu pour l'Amérique du Sud et pas du tout pour la France/Belgique.

En ce qui concerne les avantages sociaux pour les entreprises des États-Unis, les relations obtenues s'avèrent significatives entre 5% et 10% (respectivement,  $t=1,988^*$ ,  $t=2,366^{**}$  et  $t=2,191^{**}$ ) et expliquées entre 6,2% et 8,5%. La relation décrite par l'hypothèse 1.6. est donc vérifiée ici.

Les trois prochains tableaux présentés se réfèrent à ces deux dernières hypothèses.

**Tableau 1.19. Avantages sociaux/ performance sociale**

Pays	DH	IND	CI	MAS	B	t	R2
Amérique du Sud	+	-	+	-	0,223	0,989	0,054
États-Unis	-	+	-	+	0,279	1,988*	0,062
France/Belgique	+	+	+	-	0,403	2,882***	0,242

**Tableau 1.20. Avantages sociaux/ performance économique**

Pays	DH	IND	CI	MAS	B	t	R2
Amérique du Sud	+	-	+	-	0,059	0,446	0,012
États-Unis	-	+	-	+	0,180	2,366**	0,085
France/Belgique	+	+	+	-	0,572	3,651***	0,339

**Tableau 1.21. Avantages sociaux/ performance financière**

Pays	DH	IND	CI	MAS	B	t	R2
Amérique du Sud	+	-	+	-	-0,011	-0,065	0,000
États-Unis	-	+	-	+	0,228	2,191**	0,074
France/Belgique	+	+	+	-	0,445	2,653**	0,213

En ce qui concerne l'Amérique du Sud et la France/Belgique, la significativité des relations obtenues est entre nulle (partout pour l'Amérique du Sud) et 5% et les relations expliquées entre 0,0% et 33,9%. Cependant, nous ne pouvons en tenir compte dans notre étude dans la mesure où ces analyses indiquent des relations contraires à notre hypothèse. Ainsi, les pratiques de rémunération comportant des programmes d'avantages sociaux flexibles, dans un contexte culturel de faible masculinité, seraient bénéfiques pour la performance des entreprises. Dans ce cas aussi, d'autres études seraient souhaitables pour éclairer ces résultats. En somme, l'hypothèse 1.6. s'avère vérifiée pour les États-Unis mais peu ou pas du tout vérifiée pour les deux autres régions visées. L'hypothèse inverse est plutôt soulevée.

#### **4.2.3.2. Hypothèse 1.7.**

Par rapport à l'hypothèse 1.7., nous nous attendons à une relation positive entre la présence d'avantages sociaux flexibles et la performance des entreprises pour les pays à fort contrôle de l'incertitude (soit l'Amérique du Sud et la France/Belgique) et à une relation négative pour les pays à faible contrôle de l'incertitude (les États-Unis).

En ce qui concerne cette hypothèse, la situation inverse commentée à l'hypothèse 1.6. se présente. En effet, la relation se vérifie par rapport à toutes les performances pour la France/Belgique et pour l'Amérique du Sud, en excluant la performance financière par rapport aux avantages sociaux pour cette dernière ( $B=-0,011$ ). Pour les États-Unis, la relation obtenue est inverse à notre hypothèse dans tous les cas avec des  $B$  négatifs pour toutes les performances. À la première interprétation, nous pouvons donc dire que l'hypothèse 1.7. est vérifiée particulièrement en regard de l'Amérique du Sud et de la France/Belgique.

En ce qui concerne l'Amérique du Sud, les relations sont significativement nulles pour les avantages sociaux par rapport à toutes les performances et expliquées entre 0,0% et 5,4%. Pour la France/Belgique, les relations sont significatives pour toutes les performances entre 1% et 5% et expliquées entre 21,3% et 33,9%. Finalement, pour les États-Unis, les relations obtenues, bien qu'inverses à notre hypothèse, sont relativement significatives (entre 5% et 10%) et expliquée (entre 6,2% et 8,5%).

En somme, l'hypothèse 1.7. est validée en ce qui concerne la France/Belgique mais pas en ce qui concerne l'Amérique du Sud et les États-Unis, où c'est plutôt la relation inverse qui existe. Globalement, cette hypothèse n'est donc pas vérifiée.

#### **4.2.3.3. Recommandations liées aux hypothèses 1.6. et 1.7.**

Selon les résultats et leurs interprétations et par rapport à l'indice de masculinité, les États-Unis devraient encourager la mise en place de pratiques de rémunération basées sur les avantages sociaux puisque ces derniers semblent contribuer à la performance des entreprises. Allant à l'encontre de nos hypothèses, nous serions porté à encourager cela aussi pour les pays à faible indice de masculinité (telles que l'Amérique du Sud et la France/Belgique) puisque la relation avec la performance semble positive. Cependant, nous suggérons plutôt des études plus approfondies sur le sujet.

Enfin, dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé, la mise en place de programmes sociaux comme pratiques de rémunération devrait être encouragée car elle semble augmenter la performance des entreprises à l'étude, particulièrement dans des pays culturellement similaires à la France/Belgique. Dans le même ordre d'idée qu'au paragraphe précédent et au vu des résultats, nous serions porté à encourager ces programmes dans les pays à faible contrôle de l'incertitude mais nous suggérons encore plutôt d'autres études qui viendraient renforcer ou apporter un éclairage supplémentaire à cette question.

#### **4.3. La sélection**

Rappelons ici l'hypothèse dont fait l'objet la sélection :

Hypothèse 2.1. : Dans les pays où le degré d'individualisme est élevé, le recours à des pratiques de sélection structurées augmente la performance de la firme (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003; Arcand, 2005).

Pour tous les paramètres de la sélection, soit le recours à des tests et à des entrevues structurées, nous nous attendons à une relation positive entre le recours à ces pratiques et la performance des entreprises pour les États-Unis et la France/Belgique (régions ayant un degré d'individualisme élevé) et à une relation négative pour l'Amérique du Sud (qui a un degré d'individualisme faible).

Cela se vérifie pour tous les types de performance pour les États-Unis et la France/Belgique (voir tableaux 2.1 à 2.6. aux pages suivantes) mais seulement pour le recours à des tests structurés pour l'Amérique du Sud. En effet, en ce qui a trait au recours à des entrevues structurées comme pratique de sélection, les relations avec les trois types de performance sont positives ( $B=0,792$ ,  $B=0,266$  et  $B=0,400$  respectivement).

Ainsi, la relation décrite par l'hypothèse 2.1. est présente pour tous les paramètres en jeu, excepté pour les entrevues structurées pour l'Amérique du Sud. On peut donc dire que globalement et pour l'instant, l'hypothèse se vérifie.

En ce qui a trait au recours à des tests structurés, la relation entre les variables est partout relativement significative et expliquée par rapport aux trois performances pour l'Amérique du Sud (seulement pour les tests structurés cependant). En effet, elle est significative à 5% et expliquée à 24,1% pour la performance sociale, à 10% et à 18,1% pour la performance économique et à 5% et à 22,1% pour la performance financière. Globalement, ces statistiques démontrent bien le lien entre ces trois variables.

**Tableau 2.1. Tests structurés/ performance sociale**

Pays	DH	IND	CI	MAS	B	t	R2
Amérique du Sud	+	-	+	-	-0,470	-2,324**	0,241
États-Unis	-	+	-	+	0,399	6,370***	0,701
France/Belgique	+	+	+	-	0,466	3,421***	0,302

**Tableau 2.2. Tests structurés/ performance économique**

Pays	DH	IND	CI	MAS	B	t	R2
Amérique du Sud	+	-	+	-	-0,233	-1,938*	0,181
États-Unis	-	+	-	+	0,133	1,702*	0,045
France/Belgique	+	+	+	-	0,513	3,028***	0,253

**Tableau 2.3. Tests structurés/ performance financière**

Pays	DH	IND	CI	MAS	B	t	R2
Amérique du Sud	+	-	+	-	-0,331	-2,198**	0,221
États-Unis	-	+	-	+	0,082	0,770	0,010
France/Belgique	+	+	+	-	0,477	2,694**	0,212

**Tableau 2.4. Entrevues structurées/ performance sociale**

Pays	DH	IND	CI	MAS	B	t	R2
Amérique du Sud	+	-	+	-	0,792	3,179***	0,373
États-Unis	-	+	-	+	0,544	5,944***	0,331
France/Belgique	+	+	+	-	0,351	3,386***	0,298

**Tableau 2.5. Entrevues structurées/ performance économique**

Pays	DH	IND	CI	MAS	B	t	R2
Amérique du Sud	+	-	+	-	0,266	1,576	0,128
États-Unis	-	+	-	+	0,143	2,181**	0,072
France/Belgique	+	+	+	-	0,394	3,072***	0,259

**Tableau 2.6. Entrevues structurées/ performance financière**

Pays	DH	IND	CI	MAS	B	t	R2
Amérique du Sud	+	-	+	-	0,400	1,904*	0,176
États-Unis	-	+	-	+	0,151	1,693*	0,045
France/Belgique	+	+	+	-	0,310	2,233**	0,156

Pour les États-Unis et la France/Belgique et par rapport à l'usage de tests structurés, la relation est significative entre 1% et 10% et est expliquée entre 1% et 70,1% pour les trois performances. Seule exception, la relation entre cette pratique, le degré d'individualisme et la performance financière est moins significative pour la performance financière ( $t=0,770$ ) dans les entreprises aux États-Unis.

Malgré tout, nous pouvons aisément dire qu'en ce qui a trait à la performance globale et aux tests structurés comme pratique de sélection, la relation est largement significative et expliquée pour les trois régions.

Le scénario est un peu différent pour l'usage d'entrevues structurées puisque la relation démontrée par les données est inverse à celle décrite par notre hypothèse pour l'Amérique du Sud. Cependant, cette relation, bien qu'inverse, demeure significative et expliquée (taux de significativité entre nul et 10% et relation expliquée entre 12,8% et 37,3%), même si elle va à l'encontre de notre hypothèse de départ.

Pour les États-Unis, la relation est significative à 1% par rapport à la performance sociale, à 5% par rapport à la performance économique et à 10% par rapport à la performance financière et est expliquée entre 4,5% et 33,1%. Quant à la France/Belgique, la relation est significative à 1% pour les performances sociale et économique et à 5% pour la performance financière et est expliquée entre 15,6% et 29,8%.

Globalement et en excluant l'Amérique du Sud, nous pouvons dire que l'hypothèse est vérifiée par rapport à l'impact de l'usage d'entrevues structurées comme pratique de sélection sur la performance générale des entreprises, selon un certain contexte culturel (c'est-à-dire une augmentation de la performance pour les pays à fort degré d'individualisme). Cependant, la diminution de la performance causée par l'usage d'entrevues structurées n'est ici pas démontrée. Les données pour l'Amérique du Sud nous indiquent plutôt l'inverse. En somme, l'hypothèse se révèle vérifiée pour l'ensemble des pays et des performances, en excluant bien entendu l'Amérique du Sud en ce qui a trait à l'usage d'entrevues structurées.

#### **4.3.1. Recommandations liées à l'hypothèse 2.1.**

Pour l'Amérique du Sud, ces résultats signifient que l'usage de tests structurés devrait être découragé par les entreprises oeuvrant dans un environnement culturel à faible degré d'individualisme. Pour ce qui est de l'usage d'entrevues structurées, les résultats montrent qu'elles devraient être encouragées par de telles entreprises (allant à l'encontre de notre hypothèse) mais d'autres études doivent être faites pour déterminer les pratiques souhaitables dans un tel contexte.

Pour les États-Unis et la France/Belgique, ces résultats montrent que ces deux pratiques de sélection devraient être encouragées dans les pays à fort degré d'individualisme et ce, en regard des trois performances.

#### **4.4. L'évaluation du rendement**

Rappelons ici les hypothèses liées à l'évaluation du rendement :

Hypothèse 3.1. : Dans les pays où le niveau de masculinité est élevé, le recours à des programmes d'évaluation du rendement augmente la performance de la firme (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003; Arcand, 2005).

Hypothèse 3.2. : Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé, le recours à des programmes d'évaluation du rendement augmente la performance organisationnelle (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003; Arcand, 2005).

Hypothèse 3.3. : Dans les pays où la distance hiérarchique est élevée, le recours à des programmes d'évaluation uniquement basés sur l'évaluation par les supérieurs augmente la performance organisationnelle (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003; Arcand, 2005).

##### **4.4.1. Hypothèse 3.1.**

Par rapport au recours à des programmes d'évaluation du rendement et en regard de l'indice de masculinité, nous nous attendons à ce que la relation entre l'usage de ces pratiques et la performance des entreprises soit positive pour les États-Unis (indice de masculinité élevé) et négative pour l'Amérique du Sud et la France/Belgique (indice de masculinité faible).

Cela se vérifie pour l'Amérique du Sud par rapport à l'évaluation à 360 degré pour tous les types de performances (voir les tableaux 3.1. à 3.9. qui suivent pour la présentation des résultats), par rapport à l'évaluation par les pairs pour la performance économique et par rapport à l'évaluation du rendement par les supérieurs pour les performances économique et financière. Les relations obtenues pour l'évaluation par les pairs pour les performances sociale et financière et pour l'évaluation par les supérieurs pour les performances économique et financière sont contraires à la relation décrite par notre hypothèse (respectivement,  $B=0,143$ ,  $B=0,144$  et  $B=0,223$  et  $B=0,226$ ). Ces relations montrent que ces types de performances augmentent quand il

**Tableau 3.1. Évaluation à 360 degré/ performance sociale**

Pays	DH	IND	CI	MAS	B	t	R2
Amérique du Sud	+	-	+	-	-0,265	-1,268	0,086
États-Unis	-	+	-	+	0,234	1,836*	0,052
France/Belgique	+	+	+	-	0,124	0,735	0,020

**Tableau 3.2. Évaluation à 360 degré/ performance économique**

Pays	DH	IND	CI	MAS	B	t	R2
Amérique du Sud	+	-	+	-	-0,065	-0,521	0,016
États-Unis	-	+	-	+	0,009	0,131	0,000
France/Belgique	+	+	+	-	0,107	0,525	0,010

**Tableau 3.3. Évaluation à 360 degré/ performance financière**

Pays	DH	IND	CI	MAS	B	t	R2
Amérique du Sud	+	-	+	-	-0,021	-0,133	0,001
États-Unis	-	+	-	+	0,009	0,091	0,000
France/Belgique	+	+	+	-	0,086	0,417	0,006

**Tableau 3.4. Évaluation par les pairs/ performance sociale**

Pays	DH	IND	CI	MAS	B	t	R2
Amérique du Sud	+	-	+	-	0,143	0,466	0,013
États-Unis	-	+	-	+	0,376	2,958***	0,125
France/Belgique	+	+	+	-	-0,272	-2,119**	0,143

**Tableau 3.5. Évaluation par les pairs/ performance économique**

Pays	DH	IND	CI	MAS	B	t	R2
Amérique du Sud	+	-	+	-	-0,044	-0,249	0,004
États-Unis	-	+	-	+	0,019	0,249	0,001
France/Belgique	+	+	+	-	-3,393	-2,642**	0,205

**Tableau 3.6. Évaluation par les pairs/ performance financière**

Pays	DH	IND	CI	MAS	B	t	R2
Amérique du Sud	+	-	+	-	0,144	0,641	0,024
États-Unis	-	+	-	+	0,105	1,032	0,017
France/Belgique	+	+	+	-	-0,341	-2,180**	0,150

**Tableau 3.7. Évaluation par les supérieurs/ performance sociale**

Pays	DH	IND	CI	MAS	B	t	R2
Amérique du Sud	+	-	+	-	-0,033	-0,167	0,002
États-Unis	-	+	-	+	-0,028	-0,188	0,001
France/Belgique	+	+	+	-	0,423	4,391***	0,417

**Tableau 3.8. Évaluation par les supérieurs/ performance économique**

Pays	DH	IND	CI	MAS	B	t	R2
Amérique du Sud	+	-	+	-	0,223	2,261**	0,231
États-Unis	-	+	-	+	-0,106	-1,285	0,026
France/Belgique	+	+	+	-	0,519	4,558***	0,435

**Tableau 3.9. Évaluation par les supérieurs/ performance financière**

Pays	DH	IND	CI	MAS	B	t	R2
Amérique du Sud	+	-	+	-	0,226	1,695*	0,145
États-Unis	-	+	-	+	-0,142	-1,290	0,027
France/Belgique	+	+	+	-	0,408	3,078***	0,260

y a usage de ces types d'évaluations, malgré un contexte culturel de faible masculinité. Sur 9 relations à l'étude, 4 illustrent l'inverse de notre hypothèse. Cependant, 5 valident notre hypothèse.

Pour ce qui est des États-Unis, la relation décrite par l'hypothèse est validée pour l'évaluation à 360 degré et pour l'évaluation par les pairs pour tous les types de performance, mais ne l'est pas pour l'évaluation du rendement par les supérieurs. En effet, la relation inverse est démontrée par les données obtenues (respectivement selon les performances,  $B=-0,028$ ,  $B=-0,106$  et  $B=-0,142$ ). Ainsi, selon nos données, l'évaluation par les pairs dans un contexte de masculinité élevé diminuerait la performance des entreprises, allant à l'encontre de notre hypothèse.

Finalement, en ce qui a trait à la France/Belgique, la relation décrite par notre hypothèse est validée pour l'évaluation du rendement par les pairs pour tous les types de performances mais pas pour l'évaluation à 360 degré (respectivement  $B=0,124$ ,  $B=0,107$  et  $B=0,086$ ) et pour l'évaluation du rendement par les supérieurs (respectivement,  $B=0,423$ ,  $B=0,519$  et  $B=0,408$ ).

Face à ces interprétations préliminaires, nous pouvons dire que globalement, l'hypothèse est vérifiée pour les régions par rapport aux trois performances malgré quelques exceptions pour chacun des groupes de pays.

Mentionnons ici que par rapport à l'évaluation du rendement par les supérieurs, seule la relation avec la performance sociale pour l'Amérique du Sud semble validée par notre hypothèse ( $B=-0,033$ ), tandis que pour l'ensemble de toutes les autres relations, l'inverse de ce que prévoit notre hypothèse se produit.

Selon nos données, la relation entre l'évaluation à 360 degré, le degré de masculinité et la performance est uniquement significative et expliquée pour les États-Unis par rapport à la performance sociale (significativité à 10% et relation expliquée à 5,2%). Excluant ce cas et la France/Belgique par rapport à toutes les performances (où nous avons déjà dit que la relation obtenue est inverse à la relation décrite par l'hypothèse), les degrés de significativité et les pourcentages d'explication de la relation sont très faibles (les relations sont expliquées entre

0,000% et 8,6% mais avec des significativités nulles dans tous les cas). Face à cela, l'hypothèse 3.1. n'est pas validée dans le cas de l'évaluation du rendement à 360 degré.

En ce qui a trait à l'évaluation du rendement par les pairs, les données montrent des relations significatives à 5 % ( $t=-2,119^{**}$ ,  $t=-2,642^{**}$  et  $t=-2,180^{**}$ ) et expliquées dans une large mesure (respectivement,  $R^2=14,3\%$ ,  $R^2=20,5\%$  et  $R^2=15,0\%$ ) pour la France/Belgique. Excluant cette région, la relation est seulement significative pour les États-Unis par rapport à la performance sociale ( $t=2,958^{***}$  et  $R^2=12,5\%$ ). L'hypothèse en regard de l'évaluation par les pairs est donc relativement validée (avec quatre relations sur neuf qui sont vérifiées), particulièrement pour la France/Belgique mais pas du tout pour l'Amérique du Sud.

Finalement, la seule relation qui correspond à celle décrite par notre hypothèse pour ce qui est de l'évaluation par les supérieurs, soit celle entre l'Amérique du Sud et la performance sociale, a une significativité nulle et est expliquée à seulement 0,2%. L'ensemble des autres relations décrites par les données sont parfois significatives et expliquées suffisamment (significativités entre nulle et 10% et relations expliquées entre 0,10% et 43,5%) mais ne contribuent pas à la validation de notre hypothèse puisqu'elles sont inverses à cette dernière. Ainsi, en regard de ce type de programme d'évaluation, la relation entre l'indice de masculinité des pays à l'étude et la performance des entreprises n'est pas significative.

En somme, l'hypothèse est réellement validée exclusivement par les programmes d'évaluation du rendement par les pairs et ce, particulièrement pour la France/Belgique, un peu pour les États-Unis et pas du tout pour l'Amérique du Sud. Pour ce qui est des deux autres types de programmes d'évaluation du rendement, les relations ne sont pas assez significatives et expliquées pour qu'elles nous permettent de soutenir que l'hypothèse 3.1. est vérifiée globalement.

#### **4.4.2. Hypothèse 3.2.**

Par rapport au recours à des programmes d'évaluation du rendement et au degré de contrôle de l'incertitude, nous nous attendons à des relations positives (B positif) pour l'Amérique du Sud et

la France /Belgique (contrôle de l'incertitude élevé) et négatives (B négatif) pour les États-Unis (contrôle de l'incertitude faible).

Cela se vérifie dans tous les cas pour toutes les performances pour la France/Belgique par rapport à l'évaluation à 360 degré et à l'évaluation par les supérieurs, avec des B tous positifs. Par contre, la relation obtenue par les données est contraire à celle décrite par l'hypothèse pour ce qui est de l'évaluation par les pairs ( $B=-0,272$ ,  $B=-3,393$  et  $B=-0,341$ ). Excluant ce dernier cas, la relation positive entre un degré de contrôle de l'incertitude élevé, l'évaluation du rendement en général et la performance des entreprises existe (nous verrons plus loin dans quelle mesure).

Pour l'Amérique du Sud, la relation est présente en ce qui a trait à l'évaluation par les pairs pour toutes les performances et en ce qui a trait à l'évaluation par les supérieurs pour les performances économique et financière. Les relations obtenues par les données sont contraires à notre hypothèse pour l'évaluation à 360 degré (respectivement,  $B=-0,265$ ,  $B=-0,065$  et  $B=-0,021$ ). Ainsi, dans le même ordre d'idées qu'au paragraphe précédent et en excluant ces derniers cas, l'hypothèse 3.2. est vérifiée de façon générale.

Finalement, le même scénario se reproduit pour les États-Unis par rapport à l'évaluation à 360 degré, où les relations obtenues sont aussi contraires à celles attendues (respectivement,  $B=0,234$ ,  $B=0,009$  et  $B=0,009$ ) mais aussi par rapport à l'évaluation par les pairs ( $B=0,376$ ,  $B=0,019$  et  $B=0,105$ ). Ainsi, les seules relations obtenues qui correspondent à celles décrites par l'hypothèse concernent l'évaluation par les pairs. Pour ce pays, l'hypothèse 3.2. est peu vérifiée.

En somme, l'hypothèse 3.2. est pour l'instant et de façon générale validée par les résultats, particulièrement pour la France/Belgique et pour l'Amérique du Sud et moins pour les États-Unis.

La significativité par rapport à l'évaluation à 360 degré pour la seule région dont la relation obtenue est conforme à notre hypothèse (la France/Belgique) est nulle pour les trois performances et expliquée entre 0,6% et 2,0%. Pour l'Amérique du Sud et les États-unis (bien que les relations obtenues soient contraires à nos prévisions), les significativités et explications des relations ne

sont guère mieux avec un seuil de significativité à 10% uniquement pour les États-unis au niveau de la performance sociale et des relations expliquées entre 0,0% et 8,6%. En somme, la relation entre l'évaluation du rendement à 360 degré, un indice de masculinité (faible ou élevé) et la performance des entreprises n'est pas vérifiée.

En ce qui concerne l'évaluation du rendement par les pairs, les résultats ne vont pas davantage dans le sens de notre hypothèse. En effet, les relations correspondantes à notre hypothèse le sont uniquement en Amérique du Sud et elles aussi ont une significativité nulle et une relation expliquée à un faible pourcentage, soit entre 0,4% et 2,4%. Pour les États-Unis et la France/Belgique, les relations sont davantage significatives (entre 1% et 5%) et expliquées (entre 0,1% et 20,5%) mais elles ne correspondent pas à nos prévisions. Ainsi, l'hypothèse 3.2. n'est ici aussi pas validée par les résultats obtenus.

Finalement, en ce qui a trait à l'évaluation par les supérieurs, la relation est vérifiée pour l'Amérique du Sud par rapport aux performances économique et financière (rappelons que nous excluons de l'interprétation la relation obtenue pour la performance sociale puisqu'elle était contraire à nos prévisions) avec respectivement une relation significative à 5% et à 10% et expliquée à 23,1% et 14,5%. Pour les États-Unis, la significativité de la relation est nulle pour les trois performances (malgré le fait que les données indiquent qu'elle existe) et est expliquée entre 0,1% et 2,7%. Enfin, la relation à l'étude est significative pour la France/Belgique à 1% pour les trois performances et est expliquée dans un bon pourcentage (respectivement  $B=41,7\%$ ,  $B=43,5\%$  et  $B=26,0\%$ ). En résumé, l'hypothèse 3.2. pour l'évaluation par les pairs seulement est vérifiée, particulièrement en regard de l'Amérique du Sud et de la France/Belgique et peu ou pas du tout pour les États-Unis.

En somme, l'hypothèse 3.2. n'est pas vérifiée en regard de l'évaluation du rendement à 360 degré et par les pairs mais elle l'est pour l'évaluation par les supérieurs. Cependant, de façon globale, l'hypothèse n'est pas validée par les données. D'autres études et des analyses plus en profondeur dans une recherche future pourraient nous éclairer sur ce point.

#### **4.4.3. Hypothèse 3.3.**

En regard de l'hypothèse 3.3., nous nous attendons à ce que la relation entre le recours à des programmes d'évaluation du rendement basés sur l'évaluation par les supérieurs et un indice de distance hiérarchique élevé (soit pour l'Amérique du Sud et la France/Belgique) soit positive (un B positif). À l'inverse, nous nous attendons à une relation négative (un B négatif) pour les pays à indice de distance hiérarchique faible (soit les États-Unis).

Cela se vérifie pour tous les pays pour toutes les performances, excluant l'Amérique du Sud par rapport à la performance sociale, où nous obtenons une relation négative ( $B=-0,033$ ). Dans ce seul cas, la relation attendue est contraire à celle obtenue. Ainsi, en regard de la performance sociale pour l'Amérique du Sud, la relation entre l'évaluation par les supérieurs et la performance sociale dans un contexte culturel à forte distance hiérarchique est négative, donc diminue la performance. Malgré ce cas, nous pouvons dire pour le moment que l'hypothèse est vérifiée de façon générale.

En ce qui a trait à l'Amérique du Sud, la relation est significative par rapport aux performances économique et financière, avec des significativités de 5% et 10% et des relations expliquées à 23,1% et 14,5% respectivement. Les relations obtenues pour la France/Belgique sont aussi significatives dans une très bonne mesure à 1% ( $t=4,391***$ ,  $t=4,558***$  et  $t=3,078***$  respectivement) et expliquées entre 26,0% et 43,5%. Par contre, les relations obtenues pour les États-Unis ont une significativité nulle ( $t=-0,188$ ,  $t=-1,285$  et  $t=-1,290$  respectivement) et sont peu expliquées (entre 0,1% et 2,7%).

Ainsi et de façon générale, nous pouvons soutenir que l'hypothèse 3.3. est vérifiée, particulièrement pour l'Amérique du Sud et la France/Belgique.

#### **4.4.4. Recommandations liées aux hypothèses 3.1., 3.2. et 3.3.**

En résumé, rappelons que seule l'hypothèse 3.3. se révèle vérifiée, particulièrement pour l'Amérique du Sud et la France/Belgique. Les résultats obtenus ne nous permettent pas d'élaborer

beaucoup sur les recommandations à suivre par rapport aux différents contextes culturels. Nous pouvons cependant émettre quelques recommandations en regard des différents types de programmes d'évaluation du rendement par rapport à certains pays ayant obtenus des résultats significatifs.

En regard de l'hypothèse 3.1., l'évaluation par les pairs devrait être évitée pour les entreprises des pays comme la France/Belgique (ou du moins pour ce pays) ayant un indice de masculinité faible puisque ces programmes semblent diminuer la performance globale. Malgré les résultats un peu faible des États-Unis à cette analyse, nous recommanderions plutôt d'encourager ces programmes puisqu'ils semblent contribuer à la performance des entreprises.

Enfin, en ce qui concerne les hypothèses 3.2. et 3.3. et en regard des résultats obtenus, l'évaluation par les supérieurs devrait être encouragée pour l'Amérique du Sud et la France/Belgique. En ce qui concerne les États-Unis, nous ne disposons pas d'analyses assez significatives pour émettre des recommandations fiables.

#### 4.5. Conclusion du chapitre 4

En guise de conclusion du chapitre 4, voici un tableau qui fait la synthèse des hypothèses confirmées et non-confirmées. Dans la mesure où un tel tableau nous donne une bonne vue d'ensemble des résultats obtenus, cet exercice s'avère très utile, particulièrement pour cibler rapidement les hypothèses à approfondir lors d'une étude ultérieure.

**Tableau 4.1. : Synthèse des résultats aux hypothèses**

Hypothèses	Confirmée	Non-confirmée	Plus ou moins confirmée
Hypothèse 1.1.	X		
Hypothèse 1.2.	X		
Hypothèse 1.3.	X		
Hypothèse 1.4.			X
Hypothèse 1.5.			X
Hypothèse 1.6.		X	
Hypothèse 1.7.		X	
Hypothèse 2.1.	X		
Hypothèse 3.1.			X
Hypothèse 3.2.		X	
Hypothèse 3.3.	X		

En somme, 5 des hypothèses posées sont confirmées, 3 ne le sont pas et 3 le sont plus ou moins. En plus du fait que les résultats positifs pourraient aussi être validés par d'autres études, des pistes de recherches particulièrement intéressantes pourraient concerner les hypothèses non-confirmées ou plus ou moins confirmées.

## **Conclusion**

En conclusion, résumons rapidement les résultats et les interprétations obtenus relativement aux hypothèses. Au niveau de la rémunération comportant des programmes de participation aux bénéfices (hypothèses 1.1., 1.2. et 1.3.), les trois hypothèses sont vérifiées. Précisément, elles le sont plus particulièrement pour les programmes de rémunération concernant le partage des gains, le partage des profits et l'octroi de prime individuelle tandis que les données ne valident pas ces hypothèses en regard du partage de l'actionnariat et de l'achat d'options d'action. Sur ces cinq paramètres, trois démontrent la relation à l'étude. Nous soutenons donc que les hypothèses 1.1., 1.2. et 1.3. sont vérifiées.

Au niveau de la rémunération concernant la performance individuelle (hypothèses 1.4. et 1.5.), les deux hypothèses sont vérifiées pour les États-Unis, peu pour l'Amérique du Sud et pas du tout pour la France/Belgique. Ainsi, nous ne pouvons formellement soutenir que les hypothèses 1.4. et 1.5. sont validées (comme nous ne pouvons soutenir l'inverse aussi).

En ce qui concerne les pratiques de rémunération comportant des programmes d'avantages sociaux, l'hypothèse 1.6. est vérifiée pour les États-Unis, mais pas pour l'Amérique du Sud et la France/Belgique et l'hypothèse 1.7. est vérifiée pour la France/Belgique mais pas pour l'Amérique du Sud et les États-Unis. En somme, ces deux hypothèses ne sont pas globalement validées pour l'ensemble des pays.

Au niveau de la sélection, l'hypothèse 2.1. est vérifiée dans l'ensemble. En effet, seule la relation concernant les pratiques de sélection comportant des entrevues structurées ne sont pas vérifiées pour l'Amérique du Sud. Ainsi, dans l'ensemble, cette hypothèse est donc validée pour la relation entre la performance des entreprises et l'alignement entre la culture nationale et la sélection.

En ce qui concerne les hypothèses ayant pour objet l'évaluation du rendement, l'hypothèse 3.1. est plus ou moins validée (elle l'est par rapport à l'évaluation par les pairs pour la France/Belgique, peu pour les États-Unis et pas du tout pour l'Amérique du Sud), l'hypothèse

3.2. est seulement vérifiée pour l'évaluation du rendement par les supérieurs et l'hypothèse 3.3. est vérifiée dans son ensemble.

En somme, environ la moitié de nos hypothèses sont validées par les données et leur interprétation, compte tenu aussi des bémols à apporter par rapport aux pays en jeu et aux différents paramètres des pratiques de GRH à l'étude. Nous pouvons dire que globalement, notre recherche s'avère concluante dans la mesure où elle a permis de valider plusieurs hypothèses et de soulever des questions intéressantes (et probablement profitables pour les entreprises) à approfondir. Car peu importe dans quel sens vont les résultats obtenus, ils signifient que la culture nationale a bel et bien un impact (positif ou négatif) sur la performance organisationnelle lorsqu'elle est alignée avec certaines pratiques de GRH.

Les résultats impliquent que cette question devrait faire l'objet de plus amples recherches. En effet, environ la moitié des hypothèses ont été validées par les analyses statistiques. Cela démontre que l'amélioration de la performance des organisations liée à l'alignement de certaines pratiques de GRH avec la culture nationale des pays semble bel et bien exister. Mais il serait intéressant et probablement très profitable aux entreprises de voir dans quelle mesure et par rapport à quelles dimensions culturelles cet alignement est bénéfique pour leur performance. La situation demande à être clarifiée dans la mesure où certaines de nos prédictions se sont avérées inexactes ou contraires à celles prévues. S'agit-il d'un concours de circonstances ou d'une spécificité culturelle bien « particulière » ou bien certaines dimensions et pratiques RH ont réellement moins d'impact que l'on pense? Ainsi, au vu des résultats, il y a bel et bien matière à réflexion. Nous pouvons donc soutenir qu'il y a là un débat à approfondir. Avant d'émettre des jugements tranchés, relativement à la confirmation ou à l'infirmation des hypothèses, l'objectivité scientifique nécessite un approfondissement de la question.

Les résultats de cette étude impliquent aussi des changements pour les entreprises. Changements qui devront, nous l'avons dit, être validés par d'autres recherches, mais qui s'annoncent tout de même avec notre étude. En effet, dans certains cas spécifiques (selon la dimension culturelle et la pratique RH), la performance est réellement améliorée par cet alignement. Cela implique que les

entreprises oeuvrant dans de telles conditions pourraient tenter d'améliorer certains aspects de leur entreprise relativement au contexte culturel où elles exercent.

Finalement, les limites de cette étude ont été soulevées tout au long de la rédaction. Rappelons cependant ici les principales. En premier lieu, cette recherche s'est faite sur une période de temps limitée. Comme il ne s'agit pas d'une étude longitudinale, les résultats n'ont pu être comparé et vérifié en terme de temps. Leur justesse se limite donc à quelques mois et peuvent être altéré par des contextes politique, économique ou social particuliers à cette période.

En deuxième lieu, les questionnaires n'ont été adressé qu'à une seule personne dans les entreprises, par manque de temps et d'argent. Les résultats obtenus représentent donc le point de vu d'une seule personne et cela constitue une limite en soi, particulièrement lorsque cette personne fait partie de la direction de l'entreprise (comme dans ce mémoire). Des recherches ultérieures questionnant aussi les employés seraient souhaitables.

En troisième lieu, le choix des entreprises a été fait de façon non-aléatoire puisque ces dernières ont été sélectionnées dans une base de données disponible sur internet, selon certains critères. Cela signifie que nous n'avons pas la certitude d'avoir eu accès à toutes les banques présentes dans les pays à l'étude. Cependant, le bon taux de réponse à nos questionnaires (21,5%) vient contrecarrer cette lacune. Dans le même ordre d'idées, le faible nombre de cas à l'étude constitue une limite puisque la généralisation à toutes les banques s'avère difficile. Cependant, il aurait été presqu'impossible de faire autrement puisque le contexte de l'étude (international) et la distance commandaient cette façon de faire. De plus, le fait que ce soit le secteur bancaire qui ait été étudié contrebalance cette difficulté de généralisation puisqu'il s'agit d'un secteur présent partout dans le monde.

En quatrième lieu, le fait que cette étude se base principalement sur les recherches de Geert Hofstede, qui ont été faites il y a plusieurs années, peut constituer une lacune. En effet, certains pourraient soutenir que les contextes et les cultures changent et que les conclusions de ce chercheur sont peut-être dépassées. Nous n'en croyons rien. En effet, de par l'ampleur et la rigueur de ses recherches, Hofstede a été et demeure une référence sur le sujet, cité par de très

nombreux articles. De plus, plusieurs autres auteurs sur le sujet (cités parfois dans ce mémoire) vont dans le même sens qu'Hofstede. Nous pensons donc que le choix de se baser principalement sur cet auteur est judicieux.

Malgré ces limites, les résultats de cette recherche démontrent clairement la pertinence de cette question et la nécessité de recherches futures. Il a été démontré clairement que les entreprises et particulièrement les banques d'affaires pourraient bénéficier de telles recherches au niveau de l'amélioration de leur performance. Une application concrète de cette étude pourrait par exemple concerner les banques voulant ouvrir une succursale dans les pays à l'étude ou dans les pays ayant un profil culturel semblable.

Quant aux recherches futures, plusieurs avenues seraient très intéressantes à explorer. Notamment au niveau des autres pratiques de GRH, dont nous n'avons pas discuté dans ce mémoire. Aussi, la relation entre les pratiques de GRH, la culture nationale et la performance des entreprises pourraient être élargie à d'autres pays et continents.

Avant toutes choses, cependant, il serait pertinent d'approfondir cette étude par rapport aux hypothèses non-confirmées ou plus ou moins confirmées. En effet, les résultats de cette étude, bien que relativement concluants, soulèvent des interrogations par rapport à certaines pratiques de GRH qui n'ont pas l'effet prévu dans certains contextes culturels précis. Il serait intéressant et surtout utile pour les entreprises de comprendre pourquoi ces résultats ont émergés, s'ils sont le fruit d'un hasard ou bien s'ils démontrent réellement que certaines pratiques de GRH ne doivent pas être alignées avec la culture nationale car elles sont par exemple néfastes dans ce cas à la performance organisationnelle.

En conclusion, cette étude apporte une contribution supplémentaire à cette question, tout en soulevant d'autres débats qu'il serait judicieux d'approfondir.

## BIBLIOGRAPHIE

Arcand G., (2005). *Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle des banques d'affaires*, Thèse de doctorat (non publiée), Université Paul-Verlaine, École supérieure de management, France.

Arcand M., (2000). *L'effet des pratiques de gestion des RH sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec*, Thèse de doctorat, Université de Metz, Sciences de la Gestion, France.

Arcand G., Arcand M., Fabi B. et 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*. Italie : Conférence de l'AIPTLF.

Baker D., (2000). “Maximum performance: SHRM and the management of capability”, *Human Resource Management International Digest*, Vol. 8, no. 3., p. 13-15.

Becker B., Huselid M. et Ulrich, D. (2001). “The link between people and strategy Companies often treat workers as a cost, than as a source of competitive advantage. Brian Becker, Mark Huselid and Dave Ulrich suggest a way of valuing the most important intangible asset: [Surveys edition]”, *Financial times*, 19 nov., p. 6-10.

Barrette J. et Carrière J. (2002). *Impact des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle dans les organisations à capital humain intellectuel : la vérification de deux modèles*, Université d'Ottawa, Faculté d'administration, Ontario, Canada.

Bowen D.E., Galang C. et Pillai, R. (2002). “The role of human resource management: an exploratory study of cross-country variance”, *Human Resource Management*, vol. 41, no. 1, p. 103-122.

Boxall P. (2003). “HR strategy competitive advantage in the service sector”, *Human Resource Management Journal*, vol. 13, no. 3, p. 5-16.

Cascio W. (2003). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (6<sup>th</sup> ed.), McGraw-Hill Education, New York, États-Unis.

Delery J.E. et Doty D.H. (1996). “Modes of theorizing in strategic human resource management : Test of universalistic, contingency and configurational performance predictions”, *Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 4, p. 802-836.

Deval P. (1993). *Le choc des cultures*, Éditions ESKA, Paris, France.

Dreher G. (2001). “Aligning with business goals : [Surveys edition]”, *Financial Times*, 22 octobre 2001, p. 6-11.

Dupriez P. et Simons S. (2002). *La résistance culturelle, fondements, applications et implications du management interculturel*, Éditions de Boeck, Bruxelles, Belgique.

Fortin M.-F. (1996). *Le processus de la recherche : de la conception à la réalisation*, Éditions Décarie, Montréal, Canada.

Franke R.H., Hofstede G. et Bond M.H. (1991). “Cultural roots of economic performance: a research note”, *Strategic Management Journal*, vol. 12, numéro spécial, p. 165-173.

Gauthey F. et Xardel D. (1990). *Management interculturel, mythes et réalités*, Éditions Économica, Paris, France.

Guérin G. et Wils T. (1989). *L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse*, Éditions de l'Université de Montréal, Montréal, Canada.

Guérin, G., Wils, T. (2002). « La gestion stratégique des ressources humaines », *Gestion*, vol. 27, no. 2, p. 14-28.

Harris P.R. et Moran R.T. (1991). *Managing cultural differences*, Gulf Publishing Company, Houston, Texas.

Hennart J.-F. et Larimo J. (1998). “The impact of culture on the strategy of multinational enterprises : Does national origin affect ownership decision?”, *Journal of International Business Studies*, vol. 29, no. 3, p. 515-539.

Hofstede G. (1983). “The cultural relativity of organisational practices and theories”, *Journal of International Business studies*, vol. 14, no. 2, p. 75-89.

Hofstede G. (1993). “Cultural constraints in management theories”, *The Executive*, vol. 7, no. 1, p. 81-95.

Hofstede G. (1994b). “Management scientists are human”, *Management science*, vol. 40, no.1, p. 4-13.

Hofstede G. (1994). *Vivre dans un monde interculturel, comprendre nos programmations mentales*, Les Éditions d’Organisation, Paris, France.

Hofstede G. (2001). *Culture consequences*, Sage publications, Californie, États-Unis.

Horgan J. et Muhlau P. (2003). “The adoption of high performance human resource practices in Ireland : An integration of contingency and institutionnal theory”, *Irish Journal of Management*, vol. 24, no. 1, p. 26-40.

Huang T.-C. (2001). “The effect of linkage between business and human resource management strategies”, *Personnel Review*, vol. 30, no. 2, p. 132-145.

Jackson S.E. et Schuler R.S. (1995). “Understanding human resources management in the context of organizations and their environments”, *Annual Review of Psychology*, vol. 46, p. 237-265.

Kolman L., Noorderhaven N.G., Hofstede G. et Dienes E. (2003). “Cross-cultural differences in Central Europe”, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 18, no. 1/2, p 76-89.

Lacoursière R. (2002). *Impact de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière des PME*, mémoire présenté à l’Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Canada.

Laurent A. (1986). “The cross-cultural puzzle of international human resource management”, *Human Resource Management*, vol. 25, no. 1, p. 91-102.

LeLouarn J.-Y. et Wils T. (2001). *L'évaluation de la gestion des RH*, Éditions Liaisons, Paris, France.

Lloyd B. et Trompenaars F. (1993). “Culture and change: conflict or consensus?”, *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 14, no. 6, p. 17-24.

Moran R.T. et Xardel D. (1994). *Au-delà des cultures*, InterÉditions, Paris, France.

Morin E., Savoie A. et Beaudin G. (1994). *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*, Éditions Gaëtan Morin, Montréal, Canada.

Newman K.L. et Nollen S.D. (1996). “Culture and congruence: the fit between management practices and national culture”, *Journal of International Business Studies*, vol. 27, no. 4, p. 753-779.

Petit A., Bélanger L., Benabou C., Foucher R. et Bergeron J.-L. (1998). *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Éditions Gaëtan Morin, Montréal, Canada.

Pfeffer J. (1994). “Competitive advantage through people”, *California Management Review*, vol. 36, no. 2, p. 9-29.

Phelan S.E. et Zhiang, L. (2001). "Promotion Systems and Organizational Performance : A Contingency model", *Computational and Mathematical Organization Theory*, vol. 7, no. 3, p. 207-232.

Purcell J. (1999). "Best practice and best fit: Chimera or cul-de-sac?", *Human Resource Management Journal*, vol. 9, no.3, p. 26-42.

Ramlall S.J. (2003). "Measuring human resource management's effectiveness in improving performance", *HR. Human Resource Planning*, vol. 26, no. 1, p. 51-63.

Richard O.C. (1997). "Cross-national human resource diversity as value added : The contingent role of international strategy", *The mid-atlantic journal of business*, vol. 33, no. 2, p. 93-101.

Richard O.C. (1999). "Human resources diversity in ideal organizational types and firm performance employing the concept of equifinality", *The mid-atlantic journal of business*, vol. 35, no. 1, p. 11-25.

Richard O.C., Brown Johnson N. (2001). "Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance", *Journal Managerial Issue*, vol. 13, no. 2, p. 177-196.

Ruiz-Santos C., Ruiz-Mercader J. et McDonald, F. (2003). "The use of contractual working time flexibility by Spanish SMEs", *Personnel Review*, vol. 32, no. 1/2, p. 164-187.

Schneider S. et Barsoux J.-L. (2003). *Management interculturel*, Pearson Éducation, Paris, France.

Shaw J.D., Gupta N. et Delery J.E. (2000). "Empirical organizational-level examinations of agency and collaborative predictions of performance-contingent compensation", *Strategic Management journal*, vol. 21, no. 5, p. 611-619.

Schuler R.S. et Rogovsky N. (1998). "Understanding compensation practices variations across firms: the impact of national culture", *Journal of International Business*, vol. 29, no. 1, p. 159-177.

Sparrow P. et Wu P.-C. (1998). "Does national culture really matter? Predicting HRM preferences of Taiwanese employees", *Employee Relations*, vol. 20, no. 1, p. 26-42.

St-Onge S., Audet M., Haines V. et Petit A. (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Éditions Gaëtan Morin, Montréal, Canada.

Théry B. (2002). *Manager dans la diversité*, Éditions d'Organisation, Paris, France.

Trompenaars F. et Woolliams P. (2003). "A new framework for managing change across cultures", *Journal of Change Management*, vol. 3, no. 4, p. 361-372.

Twomey D.F. et Harris, D.L. (2000). "From strategy to corporate outcomes: aligning human resource management systems with entrepreneurial intent", *International Journal of Commerce and Management*, vol. 10, no. 3/4, p. 43-56.

Youndt M.A., Snell S.A., Dean J.W. jr. et Lepak D.P. (1996). "Human resource management, manufacturing strategy, and firms performance", *Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 4, p. 836-867.

Wan D., Kok V. et Ong, C.H. (2002). "Strategic human resource management and organizational performance in Singapore", *Compensation and Benefits Review*, Vol. 34, no. 4, p. 33-43.

Wils T., LeLouarn J.-Y. et Guérin G. (1991). *La planification stratégique des ressources humaines*, Les presses de l'université de Montréal, Montréal, Canada.

Wright M.P. (1998). "Strategy-HR fit : Does it really matter?", *HR. Human resource planning*, vol. 21, no. 4, p. 56-58.

Zghal R. (2003). « Culture et gestion : gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes ? », *Gestion*, vol. 28, no. 2, p. 26-36.

**Annexe A****Questionnaire****Phase 1 : General information**

1. Name of the financial institution : \_\_\_\_\_

2. Main address of the Canadian head office  
or the Canadian regional head  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Number of branches in Canada : \_\_\_\_\_

5. Asset of the institution in Canada (Specify the currency) :  
\_\_\_\_\_

6. Number of employees in Canada : \_\_\_\_\_

7. What is the ratio of your Canadian employees who are unionized ?

- 0 %
- 1-25 %
- 26-50 %
- 51-75 %
- 76-100 %

**8. Available Services :**

A : Services to individuals (you may check more than one box) :

- Savings (e.g. saving account, guaranteed investment)
- Loans (e.g. line of credit, residential mortgage)
- Investments (e.g. stock market, bonds, mutual funds)
- Financial planning
- Insurance

- Trust
- Administration of assets
- Others (specify) \_\_\_\_\_

B : Services to business enterprises (you may check more than one box) :

- Commercial and industrial loans
- Commercial and industrial insurance
- Cash management
- International investment
- Others (specify) \_\_\_\_\_

## **Phase II : Human resource management practices**

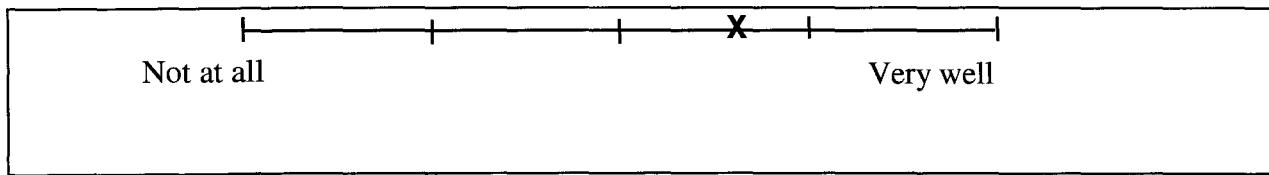
**Instructions:** Please find a list of human resource management practices which could be part of your financial institution. For each of these selected practices, a statement will be suggested.

For each statement, draw an « X » on the escale where it best describe the level of implementation of this particular human resource practice whitin your organization.

**Nota Bene :**

1. You must answer the questions for to the existing Canadian branches.
2. The actual questionnaire is related to human resources practices intended for the non-management employees.

**Example :** In your organization, the morning coffee break is :



## 1. INCENTIVE INCOME

**In your financial institution,**

1.1. Gain sharing based on the employee's efficiency is an activity :



1.2. Sharing of a part of the profits among employees is an activity :



1.3. Granting individual bonuses to the best performing employees is an activity :



1.4. Stock-Based Plan is an activity :



1.5 Stock Option Plan is an activity :



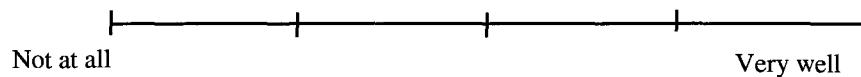
1.6. Skilled-Based Pay System is an activity :



1.7. Flexible Benefits is an activity :



1.8. Company pension plans is an activity :



## 2. TRAINING

**In your financial institution,**

2.1 Using specific training programs allowing employees to fulfill the requirements of their position (e.g. Computer classes) is an activity :



- 2.2 Using general training program allowing employees to fulfill the future needs of the organization (e.g. Leadership or communication classes) is an activity :



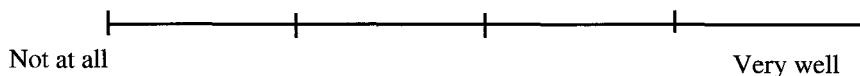
### **3. RECRUITING**

**In your financial institution,**

- 3.1 Looking at external recruitment is an activity:



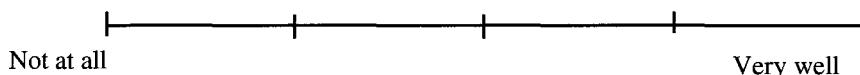
- 3.2 Looking at outsourcing human resources (e.g. temporary staffing agency for a specific term) is an activity :



### **4. SELECTION**

**In your financial institution,**

- 4.1 Using structured tests to properly evaluate the selected candidates (abilities, skills, personality) is an activity :



- 4.2 Using structured interviews to properly evaluate the selected candidates (abilities, skills, personality) is an activity :



## 5. EMPLOYEE'S PERFORMANCE APPRAISAL

**In your financial institution,**

- 5.1 Appraisal of the employee's performance with a 360 degrees procedure (i.e. carried out simultaneously by the supervisor, the customers, and the co-workers) is an activity :



- 5.2 Appraisal of the employee's performance by its peers (i.e. only carried out by the co-workers) is an activity :



- 5.3 Appraisal of the employee's performance only by the supervisor is an activity :



## 6. WORK ORGANIZATION

**In your financial institution,**

- 6.1 Employee's involvement in work teams is an activity :



6.2 Regular consultations with the employees by means of different committees is an activity :



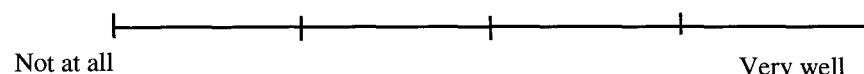
6.3 Solving problems through project team's lead by employees is an activity :



6.4 To call upon employees to work in other positions of a similar level on a regular basis is an activity :



6.5 To call upon employees to work in other positions of a higher level on a regular basis is an activity :



## 7. COMMUNICATION

**In your financial institution, sharing with the employees...**

7.1 information relating to strategic decisions (e.g. strategic planning, technology implementation, etc.) is an activity :



7.2 bank related financial information (e.g. annual reports, periodical results, etc.) is an activity : :



7.3 information relating to the new products or services offered by the bank is an activity :



7.4 information relating to the competition (e.g. competitive products, market share, etc.) is an activity :



## 8. JOB SECURITY

**In your financial institution,**

8.1 To commit to protect employee's job, despite foreseeable changes, is an activity :



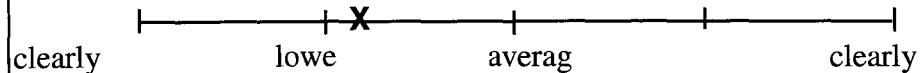
## Phase III : The Financial Institution Performance

**Instructions :** Here is a list of performance criteria's regarding your financial organization. For each of these criteria, a statement will be suggested.

For each statement, draw an « X » on the scale where it best describe the level of your organization performance.

**Nota Bene :** Your answers represent an average appraisal of the level of performance for the branches present at the time in your country.

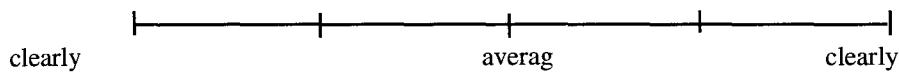
**Example :** How do you evaluate your market share when compared to your competitors ?



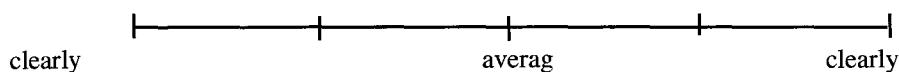
### 1. SOCIAL PERFORMANCE

In comparison with your competitors, how do you evaluate ...

1.1 Your employee's level of satisfaction ?



1.2 Your employee's degree of mobilization ?



1.3 The number of employee's complaints (or grievances) ?



1.4 Your employee's absenteeism rate ?



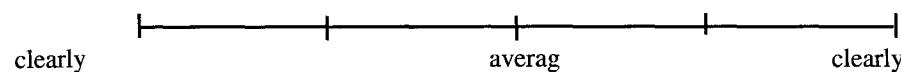
1.5 Your labor turnover rate ?



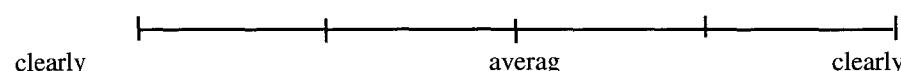
## 2. ECONOMIC PERFORMANCE

**In comparison with your competitors,**

2.1 how do you rate your employee's productivity ?



2.2 how do you rate your customer's level of satisfaction ?



## 3. FINANCIAL PERFORMANCE

**In comparison with your competitors, how do you evaluate...**

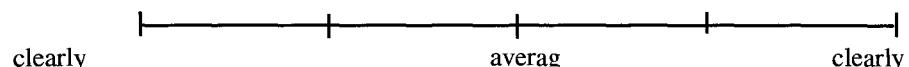
3.1 Your bank's profitability ?



3.2 Your bank's profit margin ?



3.3 Your bank's shares yield ?



## **Annexe B: lettre d'introduction**

**IMPORTANT:** This questionnaire must be completed by a manager in the human resources department.

Dear participant,

Your institution was randomly selected to be part of an extensive international study on human resource management practices in banking. This is a collaborative effort on the part of researchers from the University of Quebec in Trois-Rivières (Canada) and Laval University (Canada).

The goal of this research is to understand differences in human resource management practices in financial institutions in . A human resource specialist will only need about ten minutes to complete this questionnaire and all responses will be strictly confidential.

The results obtained will prove extremely useful, not only for the research community, but also for human resource managers in banking. Indeed, the data acquired will eventually allow HR experts to better understand factors that enhance organizational performance. Furthermore, when you return the duly completed questionnaire, you need only include your e-mail address and, at the end of the study, we will send you an electronic document detailing the results obtained. These may allow you to take measures to improve your organizational efficiency.

We would like to stress that the questionnaire will be treated as strictly confidential and the name of your financial institution will never be revealed.

Thanking you in advance for your cooperation,

Your truly,  
Catherine Rouse