

L'interaction entre les pratiques de la GRH et la performance organisationnelle dans différentes cultures nationales : essai de modélisation par les équations structurelles

The interaction between HRM practices and organizational performance in different national cultures: an essay of structural equations modeling

Auteur 1 : Fatima azzahra ABYABA

Auteur 2 : Mustapha ACHIBANE

Fatima azzahra ABYABA, (ORCID 0009-0003-3668-212X, Doctorante)
Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations- LRSGO
Université Ibn Tofaïl- Kénitra /ECOLE NATIONALE DE COMMERCE ET DE GESTION, MAROC.

Mustapha ACHIBANE, (Enseignant-chercheur)
Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations- LRSGO
Université Ibn Tofaïl- kénitra /ECOLE NATIONALE DE COMMERCE ET DE GESTION, MAROC.

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : ABYABA. FZ &ACHIBANE. M (2023) «L'interaction entre les pratiques de la GRH et la performance organisationnelle dans différentes cultures nationales : une analyse empirique », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 19 » pp: 724 – 760.

Date de soumission : Juillet 2023

Date de publication : Août 2023



DOI : 10.5281/zenodo.8344731

Copyright © 2023 – ASJ



Résumé

Assimiler comment les pratiques de ressources humaines (RH) interagissent avec la performance organisationnelle, en outre de quelle manière sont-elles perçues et adoptées dans différents contextes culturels, est crucial pour le succès des organisations à l'ère de la mondialisation et de la diversité des lieux de travail. Afin d'examiner par quel biais les pratiques RH fluctuent selon le contexte national et influent ainsi l'efficacité des structures, on a mené une enquête auprès des entreprises de différentes nationalités. Par conséquent, on a analysé cinq pratiques primordiales de la GRH à savoir : le recrutement, la rémunération, la formation, l'évaluation, ainsi que la communication.

Les résultats annoncés dans ce travail mettent en évidence des différences significatives dans l'adoption des pratiques de GRH d'un pays à l'autre en interaction étroite avec la performance des organisations. Ces résultats soulignent la nécessité pour les organisations d'adapter leurs stratégies de ressources humaines aux valeurs et aux préférences locales, plutôt que d'adopter une approche singulière. L'article révèle également que les pratiques RH mises en œuvre sont soumises à divers facteurs culturels, ce qui indique que l'importance de la détention et la maturité des marchés mondiaux influencent leur notoriété. En reconnaissant ses implications interculturelles, les organisations peuvent développer des stratégies de ressources humaines qui soutiennent l'engagement, la motivation et la productivité des employés dans divers contextes internationaux.

Mots clés : Équations Structurelles, culture nationale, ressources humaines, mondialisation.

Abstract

Understanding how human resources (HR) practices interact with organizational performance, and how they are perceived and adopted in different cultural contexts, is crucial to the success of organizations in an era of globalization and workplace diversity. In order to examine how HR practices fluctuate according to the national context and thus influence the effectiveness of structures, a survey was conducted among companies of different nationalities. Therefore, five key HRM practices were analyzed: recruitment, compensation, training, evaluation, and communication.

The results announced in this work highlight significant differences in the adoption of HRM practices from one country to another in close interaction with the performance of organizations. These findings underscore the need for organizations to adapt their human resources strategies to local values and preferences, rather than adopt a singular approach.

The article also reveals that the HR practices implemented are subject to various cultural factors, indicating that the importance of holding and the maturity of global markets influence their notoriety. By recognizing its intercultural implications, organizations can develop human resource strategies that support employee engagement, motivation and productivity in various international contexts.

Keywords: Structural equations, national culture, human resources, globalization.

Introduction

Les organisations internationales s'acharnent à gérer un personnel culturellement varié dans le monde actuel de l'économie mondiale. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH), la recherche d'une gestion multiculturelle efficace est devenue d'une importance cruciale étant donné son impact direct sur la performance organisationnelle, l'avantage concurrentiel et le succès global des sociétés. Les entreprises opèrent désormais au-delà des frontières nationales en raison des échanges croissants des marchés et des entreprises, ce qui nécessite une compréhension approfondie de la manière dont les cultures nationales affectent les procédures de la GRH. L'analyse des modèles théoriques, antécédents et bien fondés, demeure primordiale pour cette compréhension. En particulier, les cadres classiques tels que les problèmes culturels de Trompenaars et les dimensions culturelles de Hofstede fournissent des points de vue perspicaces sur la compréhension des subtilités de la variance culturelle.

Connu pour sa capacité à identifier les principales orientations des valeurs culturelles, telles que la distance de pouvoir, l'individualisme par rapport au collectivisme, la masculinité par rapport à la féminité, l'évitement de l'incertitude et l'orientation à long terme, le modèle des dimensions culturelles de Hofstede est largement utilisé. Ces caractéristiques donnent lieu à une variété de techniques de GRH, allant des tactiques de recrutement axées sur l'individualisme aux structures de rémunération favorables au collectivisme. De même, le paradigme de Trompenaars pour les questions culturelles met l'accent sur la manière de gérer les valeurs culturelles conflictuelles, telles que l'individualisme et le communautarisme, et souligne à quel point la sensibilité culturelle est cruciale lors de l'élaboration d'une politique de GRH.

En outre, replacer les pratiques de GRH dans le contexte des différentes cultures nationales nécessite un examen approfondi de la manière dont les différences culturelles affectent les tâches fondamentales de la GRH. Vu sous l'angle culturel, le processus de recrutement nécessite l'identification de méthodes de communication, de procédures de prise de décision et de critères d'évaluation privilégiés afin d'obtenir des talents de manière efficace.

D'autre part, afin de promouvoir une main-d'œuvre engagée et motivée, les systèmes de rémunération doivent être soigneusement alignés sur les attentes culturelles en matière d'égalité, de récompense et d'incitation. De même, pour inspirer les employés au-delà des frontières culturelles, il est nécessaire de bien comprendre les différents facteurs qui influencent l'engagement des employés, où les motivations intrinsèques et extrinsèques ont chacune des résonances culturelles distinctes. En outre, il est important de bien calibrer les tactiques de communication pour contourner les différences culturelles et favoriser des relations positives

sur le lieu de travail. Comprendre les variations culturelles dans la communication permet de réduire les malentendus et les conflits, ce qui améliore la coopération interculturelle.

Les entreprises et les organisations négocient un environnement dynamique influencé par de nombreuses cultures, cadres législatifs et considérations socio-économiques dans un monde de plus en plus lié. En effet, la mondialisation continue de changer notre façon de faire les affaires. L'engagement des employés, les performances et le succès global de l'entreprise sont tous fortement influencés par les pratiques de GRH. Cependant, une question majeure se pose : *dans quelle mesure les procédures RH doivent-elles être standardisées ou personnalisées au-delà des frontières internationales avec les cultures locales ?*

Afin de dépouiller les éventuelles différences entre multiples contextes nationaux, cet article entame une exploration interculturelle des pratiques RH dans le cas des entreprises marocaines, françaises ainsi que certaines multinationales implantées au Maroc. Il cherche à étudier empiriquement l'interaction entre les pratiques de la GRH et la performance organisationnelle dans différentes cultures nationales à travers une modélisation par les équations structurelles. L'objectif principal est d'explorer et d'évaluer statistiquement plusieurs hypothèses concernant certaines pratiques fondamentales de la GRH, et leurs divers effets sur l'inspiration et la rétention des travailleurs dans divers pays.

Même si de nombreuses études ont examiné comment les pratiques RH affectent la performance organisationnelle, très peu se sont concentrées sur la façon dont ces pratiques changent selon les contextes culturels. En réalisant une enquête approfondie auprès d'un large éventail d'entreprises et de pays, cette étude vise à combler cet écart.

La structure de ce papier repose en premier lieu, sur une revue de littérature initiant les concepts clés de cette recherche (soit la GRH, la culture nationale et la performance organisationnelle), tout en se basant sur diverses théories de gestion et approches culturelles traitant la même thématique. Pivotant dans un deuxième lieu vers la méthodologie de recherche entamée. Et en dernier lieu, vers les résultats et discussions, qui annonce les données collectées et leur interprétation, et propose par la suite un essai de modélisation par les équations structurelles afin de pallier les relations entre les différentes variables étudiées.

1. Dimensions culturelles et GRH : revue de littérature

La gestion des ressources humaines est depuis longtemps reconnue comme essentielle à la mise en œuvre efficace des plans (Alkalha et al., 2012 ; Alenezi et al., 2015). Ainsi, une gestion efficace des ressources humaines est encouragée pour la performance organisationnelle (Almajali et al., 2016). En outre, les pratiques de GRH qui offrent aux employés des compétences, des incitations, des informations et un pouvoir de décision ont été associées à une amélioration des performances de l'entreprise (Abdul Hamid, 1996). Les organisations s'efforcent d'établir un équilibre entre les marchés mondiaux et locaux en créant et en appliquant des pratiques de GRH dans le contexte de la mondialisation, ce qui constitue un défi majeur pour les organisations multinationales et nationales (Masa'deh et al., 2015 ; AL-Syaidh et al., 2015).

Les pratiques et stratégies de gestion des ressources humaines suivies par les organisations dans différents pays aux cultures nationales diverses ne sont pas les mêmes (Abdul Hamid, 1996). Une pléthore de recherches mondiales sur la GRH révèle que les moyens d'étudier l'influence de la culture sur les pratiques de GRH diffèrent selon le contexte (Milikic, 2009 ; Al-Tamony et al., 2016). Cette variation diffère de l'exploration des pratiques de GRH au sein des entreprises multinationales, de l'étude des différences dans les pratiques de GRH entre les nations et de la réalisation d'études sur un seul pays dans le but de tirer des conclusions sur les conséquences pour le pays d'origine (Milikic, 2009 ; Masa'deh et al., 2014). En outre, parce qu'elles sont conçues par des porteurs de culture, les pratiques de gestion des ressources humaines sont susceptibles d'être les plus sensibles à la diversité culturelle (Shannak et al., 2012). Ainsi, les hypothèses et les valeurs des concepteurs locaux sont susceptibles d'être amplifiées par les attentes des Autochtones pour créer un produit culturel qui peut être très significatif et potentiellement efficace pour le pays d'origine, mais qui peut être dénué de sens, déroutant et inefficace pour un autre pays (Laurent, 1986).

Les études culturelles offrent un aperçu passionnant des aspects communs et de la variété distinctive des expériences humaines (Munley, 2011 ; Tarhini et al., 2015 ; Abbasiet al., 2015 ; Almajali et al., 2016). Les femmes ont progressé dans la gestion au Moyen-Orient, par exemple, mais elles se heurtent à des obstacles à la carrière et à la croissance en raison des normes strictes en matière de genre dans la culture islamique (Metcalf, 2006). Dans les cultures islamiques, les organisations qui réussissent à offrir des récompenses sont celles qui reposent sur des liens logiquement cohérents avec ce que les musulmans pensent exister, et les

récompenses doivent être basées sur les contributions des employés (Baligh, 1998). L'islam tient chacun pour responsable de ses propres actions (Baligh, 1998).

Les capacités de gestion sont culturellement distinctes, de sorte qu'une approche ou un concept de gestion qui fonctionne dans une culture peut ne pas fonctionner dans une autre (Hofstede, 1984a ; Katebet al., 2014 ; Masa'deh et al., 2016). Par conséquent, les managers multinationaux doivent comprendre les systèmes culturels des autres pays (Hofstede, 1984a). Les personnes doivent également être conscientes qu'elles font partie d'une culture ayant une façon distincte de faire les choses, et elles doivent être préparées (Trompenaars et Charles, 1997 ; Maqableh et al., 2014).

Hofstede (1984b) définit la culture comme « la programmation collective de l'esprit qui distingue les individus d'un groupe des autres ». Trompenaars et Charles (1997) la définissent comme un ensemble de règles et de techniques adoptées par une société pour faire face à des défis récurrents. Cooper et Denner (1998) l'ont caractérisé dans une autre étude comme « les valeurs sociétales fondamentales, les contextes, les castes, le capital et l'ensemble des outils universellement adaptables, les relations intergroupes.

House et al. (2001) l'on définit comme les valeurs, les croyances, les identités et les interprétations d'événements clés qui résultent des expériences mutuelles des individus. Par conséquent, la définition de la culture englobe les institutions, les représentations collectives et les comportements collectifs (Kassidou et al., 2010).

La culture est parfois difficile à modifier, car elle n'existe pas seulement dans le cerveau des individus, mais s'est cristallisée dans leurs institutions (structures familiales, structures éducatives et organisations de travail) (Hofstede, 1980). Dans son étude (1993), Hofstede a défini la culture comme une construction, ce qui indique qu'elle peut être comprise par des déclarations verbales et d'autres comportements. Par conséquent, les qualités et les pratiques qui distinguent les cultures sont prédictives des caractéristiques et des comportements des managers, ainsi que des pratiques organisationnelles (Hajir et al., 2015 ; Obeidat et al., 2016). De même, la culture peut influencer les processus organisationnels, mais les processus peuvent également influencer la culture (Tarhini et al., 2016). Ainsi, des cultures variées devraient être considérées comme des perspectives économiques, comme une ressource, un capital et un « ensemble d'outils » (Ludviga, 2009).

Les capacités de gestion étant culturellement distinctes, une approche ou un concept de gestion qui fonctionne dans une culture nationale ne peut pas fonctionner dans une autre (Hofstede, 1984a). Par conséquent, les managers multinationaux doivent comprendre les systèmes

culturels des autres pays (Hofstede, 1984a). En outre, les gens doivent être conscients qu'ils font partie d'une culture avec une certaine façon de faire les choses, et ils doivent être préparés (Trompenaars et Charles, 1997).

Les études culturelles offrent un aperçu fascinant des aspects communs et de la variété distinctive des expériences humaines (Munley, 2011). Les valeurs culturelles, par exemple, sont les fondements de normes spécifiques qui indiquent aux gens ce qui est approprié dans divers contextes (Schwartz, 1999). Les femmes ont progressé dans le management au Moyen-Orient, bien qu'elles soient confrontées à des obstacles en matière de carrière et de développement en raison des normes rigides de la culture islamique en matière de genre (Metcalf, 2006). Dans les cultures islamiques, les organisations qui réussissent à offrir des récompenses sont celles qui reposent sur des liens logiquement cohérents avec ce que les musulmans pensent exister et les récompenses doivent être basées sur les contributions des employés (Baligh, 1998). L'islam tient chacun pour responsable de ses propres actions (Baligh, 1998).

2. Méthodologie :

Nous avons adressé en totalité 200 questionnaires et reçu uniquement 120 valides. Les responsables des ressources humaines ont été invités à répondre à cinq pivots relatifs aux pratiques RH et trois autres axes sur les types de performance définis, soit : la performance sociale, la performance économique et la performance financière. La performance sociale est un indicateur composite de la satisfaction des salariés, des effectifs, du nombre de plaintes et griefs, de l'absentéisme et du turnover. La performance économique est une mesure combinée de la productivité des employés et de la satisfaction des clients. En final, la performance financière consiste au niveau de rentabilité et du niveau de rentabilité organisationnelle, ainsi que de la performance des actions de l'institution. Les managers devaient répliquer aux questions de perception allant de « pas du tout implantées » à « fortement implantées » sur une échelle variante de 0 à 10 portant sur les pratiques RH, et de « nettement inférieure » à « nettement supérieure » aux questions se rapportant aux différentes performances, pour jauger le niveau d'adoption des pratiques RH dans ces entreprises et aussi leur niveau de performance dans un contexte de culture nationale.

Cette étude a été menée à l'aide d'une méthodologie basée sur des équations structurelles qui permet une analyse approfondie et précise de ces interactions complexes.

Le positionnement épistémologique positiviste est maintenu, ce qui permet une approche hypothético-déductive. Dans notre recherche, le choix du positivisme est guidé par l'objectif de

notre étude, qui est d'explorer la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'efficacité organisationnelle dans un environnement multiculturel. L'approche positiviste est appropriée dans ce contexte car elle permet une investigation systématique et structurée des interactions entre ces variables¹. Elle offre une plateforme solide pour tester les hypothèses établies et pour examiner la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'efficacité organisationnelle. En adoptant l'approche positiviste, nous nous engageons à adopter une perspective déterministe qui considère que le comportement humain est causé par des facteurs externes, permettant ainsi des prédictions précises.² Nous nous engageons également à respecter les principes de neutralité et d'objectivité. Dans cette optique, le chercheur est considéré comme un observateur externe, indépendant du phénomène à étudier. Cette position garantit l'évitement des biais et favorise l'objectivité, permettant de veiller à la validité des conclusions obtenues³. L'étape suivante de notre processus de recherche consiste à choisir une méthode appropriée pour tester nos hypothèses. Pour ce faire, nous avons opté pour l'approche hypothético-déductive, une méthode largement reconnue dans la recherche scientifique pour sa rigueur et sa capacité à produire des connaissances empiriques robustes.⁴ Cette approche nous a permis d'analyser en profondeur les données collectées et d'étudier en détail les relations entre les variables.

La recherche a été menée dans le secteur offshore au Maroc, une décision justifiée par l'importance économique croissante de ce secteur et la diversité culturelle qu'apporte ce type d'environnement. Souvent des sociétés multinationales, ces entreprises constituent un domaine de recherche idéal pour étudier l'interaction entre la culture nationale, la GRH et la performance organisationnelle.

L'analyse des résultats est détaillée dans la partie suivante de ce travail. Des conclusions solides sont tirées à l'aide d'une combinaison d'analyses univariées, bivariées et exploratoires, ainsi que d'analyses en composantes principales et de modélisation d'équations structurelles. Les résultats ont montré une corrélation significative entre la culture du pays, la stratégie GRH et la performance organisationnelle. Ces liens ont mis en évidence l'importance cruciale de la culture nationale dans le développement et l'efficacité des stratégies de GRH.

¹ Neuman, 2011.

² Bryman, 2012

³ Guba, 1990.

⁴ Popper, 2002.

En somme, cette recherche montre que l'interaction entre la culture du pays et la GRH peut avoir un impact significatif sur la performance de l'entreprise. En intégrant des considérations culturelles dans leur stratégie de GRH, les entreprises multinationales opérant dans le secteur offshore marocain peuvent accroître l'efficacité organisationnelle. Ces résultats sont particulièrement importants pour les entreprises internationales souhaitant opérer efficacement dans des environnements culturels différents. Les implications pratiques de cette recherche soulignent l'importance de prendre en compte les aspects culturels lors de l'élaboration et de la mise en œuvre de stratégies de GRH. Cela souligne également la nécessité pour les managers de comprendre les complexités des cultures nationales et d'adapter les pratiques de gestion pour optimiser les performances organisationnelles.

3. Résultats et Discussion :

Cet article lance une enquête interculturelle sur les procédures RH afin d'examiner les disparités potentielles entre des situations nationales distinctes. L'objectif principal est d'étudier et d'évaluer de nombreuses hypothèses sur la rémunération incitative, un élément essentiel des RH, et ses divers effets sur la motivation et la rétention des employés dans divers pays.

Peu d'études se sont concentrées sur la façon dont les pratiques RH varient selon les contextes culturels, malgré le fait que beaucoup ont examiné l'impact des pratiques RH sur la performance organisationnelle. Cette recherche vise à combler cette lacune en menant une enquête détaillée dans une grande variété d'industries et de pays.

De plus, être conscient de la façon dont les pratiques RH sont utilisées dans divers contextes nationaux peut aider à éduquer les politiciens, les chefs d'entreprise et les responsables mondiaux des RH sur l'importance des initiatives adaptées localement. Un environnement de travail plus inclusif et productif peut être favorisé en adaptant les procédures RH aux valeurs et aux attentes des employés de tous les horizons culturels, favorisant ainsi le succès durable de l'entreprise dans un monde de plus en plus globalisé.

La méthodologie utilisée dans cette étude, y compris la conception de l'enquête, la procédure de collecte des données et les méthodologies d'analyse des données, sera traitée en profondeur dans les parties qui suivent. Les ramifications pour les professionnels des RH et les organisations mondiales seront ensuite explorées et examinées après la présentation des résultats. Grâce à cette étude, nous espérons faire progresser la compréhension mondiale de l'interaction entre la culture et la stratégie RH et ajouter à la conversation continue sur les pratiques RH efficaces.

Pour mener à bien notre étude, nous avons utilisé la méthode quantitative basée sur un questionnaire que nous avons élaboré sur la base des théories existantes. Rappelons que l'usage de la méthode quantitative est adapté aux études dont on dispose d'informations théoriques assez suffisantes, ou bien lorsque nous souhaitons avoir des résultats quantifiés le sujet est relativement bien connu, ou encore lorsqu'on veut des résultats quantifiés, ou lorsqu'on cherche à valider et à généraliser des résultats.

Afin de manier cette approche, certaines étapes sont à respecter ; Il s'agit de définir déjà l'objet de l'enquête et la population ciblée. Ensuite, c'est la phase de la collecte des données qui vient en deuxième étape.

Dans le cadre de notre investigation, et suite à la nature de nos variables, nous avons décidé de traiter nos données à l'aide d'un modèle à équation structurelle.

L'objectif des modèles à équation structurelle, est de proposer des liaisons causes à effets entre de nombreuses variables. De plus, dans le cadre des MES, nous pouvons travailler avec plusieurs variables dépendantes et indépendantes, mais également avec des échelles multi-items, et des variables latentes.

Les MES sont très utilisés pour valider des échelles de mesure, pour confirmer une échelle construite avec des méthodes factorielles. Elles peuvent aussi servir à estimer des modèles en pistes prédictives : il s'agit de gros modèles avec plein de variables, permettant de construire des modèles de réseaux bayésiens complexes.

La mise en œuvre d'un modèle à équation structurelle doit respecter certaines étapes. Il s'agit de l'étape de l'analyse exploratoire des données qui consiste à calculer la matrice de variances-covariances, à sélectionner le nombre de facteurs à extraire de façon à rendre compte des covariances avec le moins de données possibles. Ensuite c'est l'étape de l'analyse confirmatoire qui vient pour faciliter par la suite, la modélisation des données. C'est une combinaison d'analyse factorielle ayant pour objectif le calcul des variables latentes et de régression.

Pour juger de la qualité de la modélisation, nous avons utilisé plusieurs tests post-estimation:

- L'analyse de la fiabilité via l'alpha de Cronbach⁵, l'indice de fiabilité Rho-a et Rho-c⁶, AVE⁷.
- La validité discriminante, à travers l'indice de hétérotrait-monotrait ratio of correlations : HTMT.
- La vérification de multi colinéarité à travers l'indice VIF⁸

⁵ Une statistique pour mesurer la cohérence interne (ou la fiabilité) des questions posées lors d'un test

⁶ Parfois appelée fiabilité de construction, est une mesure de la cohérence interne des éléments d'échelle

⁷ Average Variance Extracted, c'est à dire la variance partagée entre un construit et ses mesures

⁸ La multicolinéarité est un problème qui survient lorsque certaines variables de prévision du modèle mesurent le même phénomène.

3.1 Les données statistiques de l'étude :

Pour mener notre étude, nous avons fait une enquête auprès 105 entreprises de différentes nationalités. Cette enquête est basée sur l'analyse d'un échantillon de population divisé en deux groupes, comprenant 71 % de femmes et 29 % d'hommes. Répartition par âge des répondants montre que 33,3 % ont entre 18 et 25 ans, la même proportion entre 30 et 50 ans. De plus, 18,1 % des personnes interrogées ont entre 25 et 30 ans, tandis que 15,2 % sont plus de 50 ans.

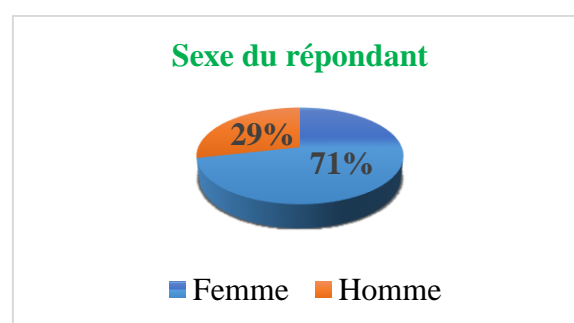
Concernant la nationalité, la majorité des répondants (68,6 %) sont marocains, alors que seulement 3,8 % ont la nationalité française. Les répondants de nationalité sénégalaise représentent 13,3 % du total.

En termes de statut professionnel, 57 % des personnes interrogées sont des salariés non cadres, tandis que 43 % occupent des postes de cadre. En matière d'expérience professionnelle, 46,7 % des répondants ont un niveau d'expérience entre 1 et 5 ans, 22,9 % ont entre 6 et 10 ans d'expérience et seulement 11,4 % ont une expérience professionnelle supérieure à 20 ans.

L'enquête comprend également des données sur la répartition sectorielle des entreprises représentées. La majorité des entreprises interrogées (71,4 %) appartiennent au secteur IT/Télécommunications, suivi de 14,3 % dans le secteur des Ressources humaines, 11,4 % dans le secteur Banque et Assurance, et à peine 2,9 % dans le secteur de l'Energie. En termes de nationalité des entreprises, 73,3 % des entreprises interrogées sont d'origine française, tandis que 10,5 % sont marocaines.

Enfin, l'enquête porte sur le nombre de succursales ou de filiales de ces entreprises. Une grande majorité (87 %) a moins de 10 succursales, tandis que seulement 13 % ont plus de 10 succursales. Cette enquête fournit des informations précieuses sur la démographie, la répartition de l'industrie et les niveaux d'expérience de la population interrogée et des entreprises qu'elle représente, mettant en lumière divers aspects de la main-d'œuvre et du paysage commercial dans la région donnée. Ci-dessous les détails démographiques de notre échantillon.

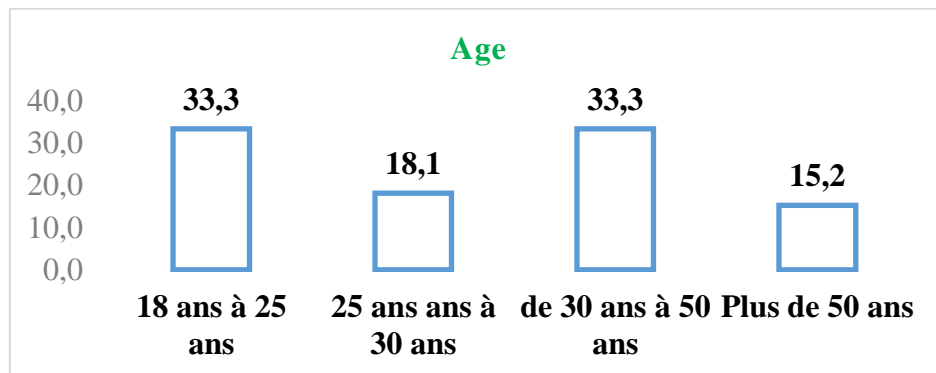
Figure N° 1 : Sexe du répondant



Source : auteurs

71% des échantillons étaient des femmes et 29% des hommes.

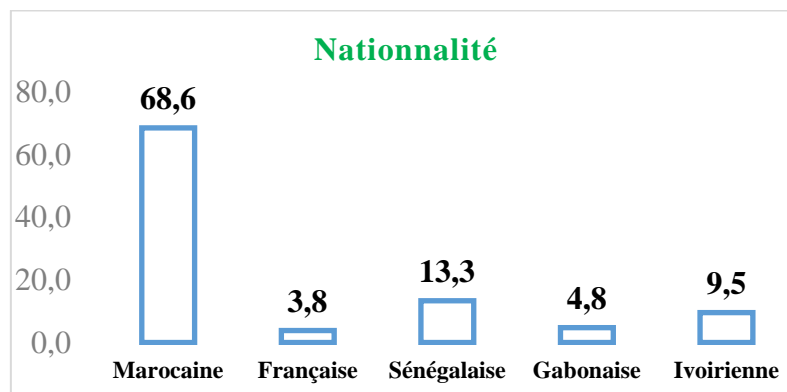
Figure N°2 : La tranche d'âge de nos enquêtés



Source : auteurs

33.3% des répondants ont un âge compris entre 18 et 25 ans. La même proportion pour la tranche d'âge 30 à 50 ans. Par ailleurs, 18.1% des interrogés ont un âge de 25 à 30 ans. Enfin, 15.2% des répondants ont un âge de plus de 50 ans.

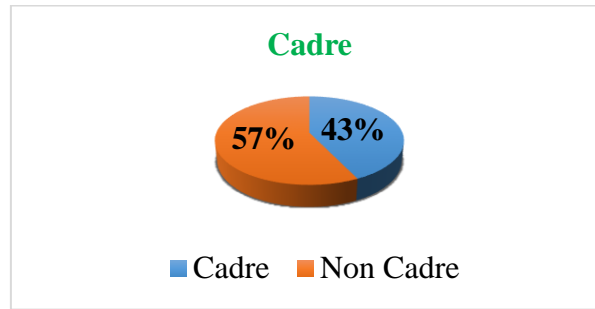
Figure N° 3 : Nationalité des répondants



Source : auteurs

68.6% des répondants ont une nationalité marocaine contre seulement 3.8% avec une nationalité française. En outre, les personnes avec une nationalité sénégalaise représentent 13.3% des interrogés.

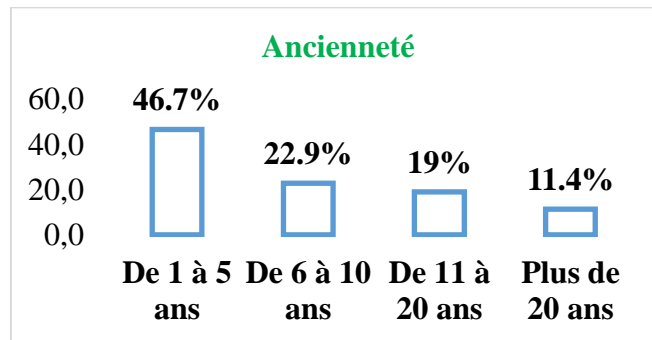
Figure N° 4 : Statut des répondants



Source : auteurs

57% des personnes interrogées ont un statut non cadre contre 43% avec un statut cadre.

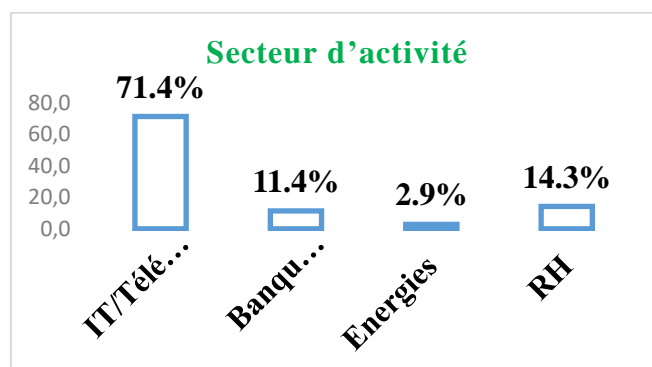
Figure N°5 : Ancienneté des répondants



Source : auteurs

46.7% des interrogés ont une ancienneté entre 1 et 5 ans. 22.9% ont une ancienneté entre 6 et 10 ans. Contre seulement, 11.4% avec une expérience qui dépasse les 20 ans.

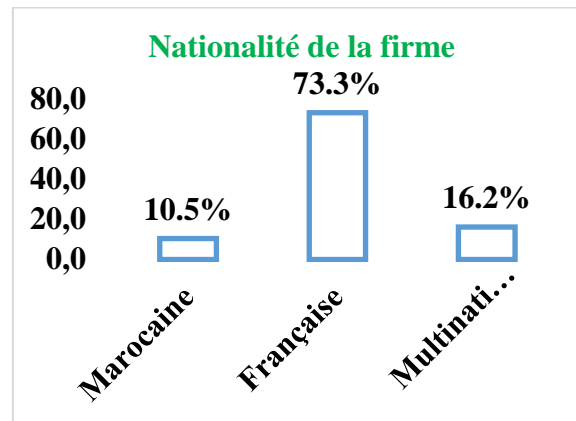
Figure N° 6 : Secteur d'activité



Source : auteurs

71.4% des entreprises interrogées évoluent dans le secteur IT/Télécommunication, 14.3% dans le secteur RH, 11.4% dans le secteur des banques et assurances. Enfin, seulement, 2.9% des entreprises évoluent dans le secteur des énergies.

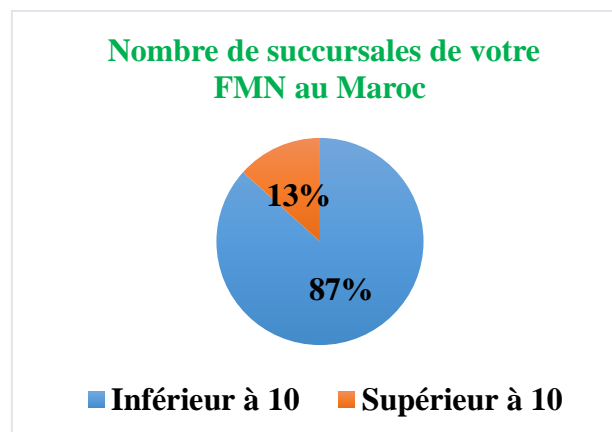
Figure N°7 : Nationalité des entreprises de l'échantillon



Source : auteurs

73.3% des entreprises interrogées ont une nationalité française, contre 10.5% avec une nationalité marocaine.

Figure N°8 : Nombre de succursales au Maroc



Source : auteurs

87 % des entreprises ont un nombre de succursales inférieur à 10 contre 13 % avec un nombre supérieur à 10.

3.2 L'influence de la culture nationale sur les pratiques RH et la performance organisationnelle : une analyse descriptive

3.2.1 Les pratiques de recrutement :

Recours au recrutement externe :

- Entreprises françaises : Non mis en œuvre par la majorité.
- Entreprises marocaines : Fortement mises en œuvre par la majorité.
- Entreprises multinationales : Pas assez de données pour tirer une conclusion.

Les entreprises françaises semblent moins s'appuyer sur les pratiques de recrutement externe, tandis que les entreprises marocaines ont tendance à recourir fortement aux méthodes de recrutement externe. Cependant, les données pour les entreprises multinationales sont insuffisantes pour prendre une décision.

Recours à l'impartition des ressources humaines :

- Entreprises françaises : mises en œuvre et non mises en œuvre par différents répondants.
- Entreprises marocaines : Fortement mises en œuvre par la majorité.
- Entreprises multinationales : fortement mises en œuvre par la majorité.

Les entreprises marocaines montrent une forte propension à recourir à l'externalisation des ressources humaines, tandis que l'approche des entreprises françaises semble plus variée. Les entreprises multinationales manifestent également une préférence pour l'externalisation des ressources humaines, mais encore une fois, les points de données les concernant sont limités.

En effet, les données suggèrent que les entreprises marocaines ont tendance à s'appuyer fortement à la fois sur le recrutement externe et sur les pratiques d'externalisation des ressources humaines. En revanche, les entreprises françaises manifestent une propension moins prononcée à ces pratiques, et les réponses sont plus diverses. Malheureusement, les données fournies pour les entreprises multinationales sont insuffisantes pour tirer des conclusions définitives.

Il est important de noter que divers facteurs au-delà de la nationalité peuvent influencer les pratiques de recrutement, tels que les lois du travail locales, les tendances du secteur, la taille de l'entreprise et les normes culturelles. Par conséquent, une analyse complète des pratiques de recrutement nécessiterait un ensemble de données plus large et la prise en compte d'autres facteurs pertinents.

3.2.2 Les pratiques de rémunération :

La nationalité de l'entreprise (française, marocaine ou multinationale) influence les pratiques de récompense des salariés en matière d'activités de rémunération incitative. L'analyse des résultats du questionnaire montre que :

Le partage des gains (Gain Sharing) de performance avec les employés :

- Entreprises françaises : Fortement mises en œuvre par la majorité.
- Entreprises marocaines : Pas du tout mis en œuvre par la majorité.
- Entreprises multinationales : Pas assez de données pour tirer une conclusion.

Il apparaît que les entreprises françaises sont plus enclines à mettre en place des programmes de partage des gains, qui consistent à partager les gains basés sur la performance avec les

salariés. En revanche, les entreprises marocaines semblent moins enclines à adopter cette pratique.

Le partage d'une partie des bénéfices (Profit Sharing) avec les employés :

- Entreprises françaises : Fortement mises en œuvre par la majorité.
- Entreprises marocaines : Pas du tout mis en œuvre par la majorité.
- Entreprises multinationales : Pas assez de données pour tirer une conclusion.

A l'instar de l'intéressement, les entreprises françaises semblent plus disposées à mettre en place des programmes d'intéressement avec les salariés, alors que les entreprises marocaines montrent un manque de mise en œuvre dans ce domaine.

L'octroi de primes individuelles aux employés performants :

- Entreprises françaises : Fortement mises en œuvre par la majorité.
- Entreprises marocaines : mixtes, certaines fortement mises en œuvre et d'autres non mises en œuvre.
- Entreprises multinationales : Pas assez de données pour tirer une conclusion.

Les entreprises françaises sont plus susceptibles d'utiliser les primes individuelles basées sur la performance comme incitation, mais l'approche des entreprises marocaines est variée, certaines adoptant cette pratique et d'autres non.

Le partage de l'actionnariat :

- Entreprises françaises : Pas du tout mis en œuvre par la majorité.
- Entreprises marocaines : Fortement mises en œuvre par certaines et pas du tout mises en œuvre par d'autres.
- Entreprises multinationales : mixtes, certaines fortement mises en œuvre et d'autres non mises en œuvre.

Les plans d'actionnariat, où les salariés reçoivent des actions de propriété, montrent une plus grande diversité dans la mise en œuvre dans tous les types d'entreprises, certaines entreprises marocaines et multinationales adoptant la pratique plus que les entreprises françaises.

Les pratiques d'achat d'option d'actions (Stock Option Plan) :

- Entreprises françaises : Pas du tout mis en œuvre par la majorité.
- Entreprises marocaines : mixtes, certaines fortement mises en œuvre et d'autres pas du tout mises en œuvre.
- Entreprises multinationales : Pas assez de données pour tirer une conclusion.

À l'instar des plans d'action, la mise en œuvre des plans d'options sur actions varie d'une entreprise à l'autre, les entreprises marocaines ayant une approche mixte.

La rémunération basée sur les compétences individuelles (Skilled-Based Pay System) :

- Entreprises françaises : Fortement mises en œuvre par la majorité.
- Entreprises marocaines : Pas du tout mis en œuvre par la majorité.
- Entreprises multinationales : Pas assez de données pour tirer une conclusion.

Les entreprises françaises semblent privilégier davantage les systèmes de rémunération basés sur les compétences que les entreprises marocaines.

Les programmes d'avantages sociaux flexibles :

- Entreprises françaises : Pas du tout mis en œuvre par la majorité.
- Entreprises marocaines : Pas du tout mis en œuvre par la majorité.
- Entreprises multinationales : Pas assez de données pour tirer une conclusion.

Les entreprises françaises et marocaines montrent un manque de mise en œuvre de programmes d'avantages sociaux flexibles.

La mise en place d'un régime de retraite collectif :

- Entreprises françaises : Fortement mises en œuvre par la majorité.
- Entreprises marocaines : Pas du tout mis en œuvre par la majorité.
- Entreprises multinationales : Pas assez de données pour tirer une conclusion.

Les entreprises françaises sont plus nombreuses à proposer des régimes collectifs de retraite, alors que les entreprises marocaines, là encore, montrent un manque de mise en œuvre dans ce domaine.

Grosso Modo, les données suggèrent que les entreprises françaises ont tendance à mettre en œuvre des activités de rémunération incitative plus fréquemment que les entreprises marocaines. Cependant, il est important de garder à l'esprit que l'influence de la nationalité sur ces pratiques peut être influencée par divers facteurs tels que les normes culturelles, les réglementations légales, les pratiques de l'industrie et la taille de l'entreprise. De plus, le manque de données sur les entreprises multinationales rend difficile de tirer des conclusions précises sur leurs pratiques. Des recherches supplémentaires et des informations spécifiques au contexte seraient nécessaires pour acquérir une compréhension globale des raisons de ces différences observées.

3.2.3 Les pratiques de formation :

Utilisation de programmes spécifiques de formation (ex : cours d'informatique) pour répondre aux exigences de leur poste :

- Entreprises françaises : Fortement mises en œuvre par la majorité.
- Entreprises marocaines : Fortement mises en œuvre par la majorité.

- Entreprises multinationales : Pas assez de données pour tirer une conclusion.

Les entreprises françaises comme marocaines montrent une forte propension à mettre en place des programmes de formation spécifiques pour répondre aux exigences des métiers de leurs salariés. Cependant, il n'y a pas suffisamment de données pour que les entreprises multinationales puissent faire une évaluation.

Utilisation de programmes généraux de formation (ex : cours de leadership ou communication) pour répondre aux besoins futurs de l'organisation :

- Entreprises françaises : Fortement mises en œuvre par la majorité.
- Entreprises marocaines : Fortement mises en œuvre par la majorité.
- Entreprises multinationales : Pas assez de données pour tirer une conclusion.

À l'instar des programmes de formation spécifiques, les entreprises françaises et marocaines privilégient la mise en œuvre de programmes de formation générale visant à préparer les employés aux besoins futurs de l'organisation. Encore une fois, il n'y a pas assez de données pour les entreprises multinationales.

D'après les données de l'enquête, il semble que les entreprises françaises et marocaines accordent une importance significative à la formation et au développement des employés. Il y a une forte tendance à offrir des programmes de formation pour répondre aux exigences professionnelles actuelles de leurs employés, ainsi que pour les préparer aux futurs besoins organisationnels.

Il est essentiel de noter que le manque de données pour les entreprises multinationales limite l'analyse globale. De plus, d'autres facteurs, tels que la taille de l'entreprise, l'industrie et le contexte culturel, peuvent également influencer l'approche des programmes de formation et de développement. Pour une compréhension plus complète de l'influence de la nationalité sur les pratiques de formation, des recherches supplémentaires et des données provenant d'entreprises multinationales seraient nécessaires.

3.2.4 Les pratiques d'évaluation :

Évaluation du rendement—Procédure à 360 degrés :

- Entreprises françaises : peu mises en œuvre par la majorité.
- Entreprises marocaines : Fortement mises en œuvre par la majorité.
- Entreprises multinationales : à la fois mises en œuvre et non mises en œuvre par différents répondants.

Les entreprises marocaines montrent une forte préférence pour l'utilisation de méthodes d'évaluation de la performance à 360 degrés, tandis que les entreprises françaises semblent

l'utiliser moins fréquemment. Les réponses des entreprises multinationales sont variées et adoptent une approche mixte de cette méthode d'évaluation.

Évaluation périodique du rendement des employés par les pairs (Peer Performance Evaluation) :

- Entreprises françaises : mises en œuvre à des degrés divers.
- Entreprises marocaines : Fortement mises en œuvre par la majorité.
- Entreprises multinationales : fortement mises en œuvre par la majorité.

Les entreprises marocaines démontrent une forte propension à utiliser les évaluations de performance par les pairs. Les entreprises françaises affichent une approche mixte, certaines la mettant en œuvre et d'autres non. Les entreprises multinationales utilisent principalement cette méthode d'évaluation pour leurs employés.

Évaluation du rendement des employés uniquement par le supérieur :

- Entreprises françaises : peu mises en œuvre par la majorité.
- Entreprises marocaines : Fortement mises en œuvre par la majorité.
- Entreprises multinationales : fortement mises en œuvre par la majorité.

Les entreprises marocaines ont tendance à s'appuyer fortement sur les évaluations des superviseurs pour l'évaluation des performances. Les entreprises françaises montrent en revanche une propension moins prononcée à cette méthode. Les entreprises multinationales utilisent également principalement les évaluations des superviseurs.

Par conséquent, les données suggèrent que les entreprises marocaines ont tendance à utiliser fortement l'évaluation des performances à 360 degrés et à s'appuyer à la fois sur les évaluations des pairs et des superviseurs. Les entreprises françaises, quant à elles, ont une approche mixte de l'évaluation à 360 degrés et des évaluations par les pairs, certaines les mettant en œuvre et d'autres non. Cependant, les entreprises françaises mettent généralement moins souvent en place des évaluations de superviseurs.

Les entreprises multinationales présentent des pratiques variées dans les trois méthodes d'évaluation, ce qui indique que leur approche de l'évaluation des performances est plus diversifiée et probablement influencée par divers facteurs tels que la culture d'entreprise, les politiques et les normes locales.

Encore une fois, il est important de noter que des facteurs autres que la nationalité, tels que la taille de l'entreprise, le secteur et les réglementations locales, peuvent également influencer l'adoption de pratiques d'évaluation des performances spécifiques. Une analyse complète

nécessiterait un ensemble de données plus large et la prise en compte d'autres facteurs pertinents.

3.2.5 *Les pratiques de communication :*

Communication aux personnels—Informations concernant les décisions stratégiques :

- Entreprises françaises : Fortement mises en œuvre par la majorité.
- Entreprises marocaines : Fortement mises en œuvre par la majorité.

Les entreprises françaises et marocaines affichent une forte préférence pour la communication d'informations concernant les décisions stratégiques. Cela indique que les deux nationalités considèrent qu'il est crucial de partager ces informations avec leurs parties prenantes.

Communication—Informations financières :

- Entreprises françaises : peu mises en œuvre par la majorité.
- Entreprises marocaines : Fortement mises en œuvre par la majorité.

Les entreprises marocaines manifestent une plus forte propension à communiquer des informations financières, telles que les rapports annuels et les états financiers périodiques. En revanche, les entreprises françaises semblent mettre en œuvre cette pratique moins fréquemment.

Communication - Informations concernant les nouveaux produits et services offerts :

- Entreprises françaises : Fortement mises en œuvre par la majorité.
- Entreprises marocaines : Fortement mises en œuvre par la majorité.

Les entreprises françaises et marocaines accordent la priorité à la communication sur les nouveaux produits et services qu'elles proposent. Cela suggère que l'introduction et la promotion de nouvelles offres est un aspect essentiel de leur stratégie de communication.

Communication - Informations concernant la concurrence :

- Entreprises françaises : peu mises en œuvre par la majorité.
- Entreprises marocaines : Fortement mises en œuvre par la majorité.

Les entreprises marocaines manifestent une forte préférence pour la communication d'informations sur leurs concurrents, telles que leurs produits et leur part de marché. En revanche, les entreprises françaises semblent moins focalisées sur le partage de ce type d'information.

En effet, les données suggèrent que les entreprises françaises et marocaines accordent la priorité à la communication sur les décisions stratégiques et les nouveaux produits/services. Cependant, il existe certaines différences dans la communication des informations financières et des informations relatives à la concurrence.

Les entreprises marocaines semblent mettre davantage l'accent sur la communication d'informations financières et concurrentielles que les entreprises françaises. En revanche, les entreprises françaises semblent moins enclines à communiquer fréquemment des données financières et concurrentielles.

Comme toujours, il est essentiel de se rappeler que divers facteurs au-delà de la nationalité, tels que le secteur d'activité, la taille de l'entreprise et les stratégies de communication, peuvent influencer ces pratiques. Une analyse complète nécessiterait un ensemble de données plus étendu et une compréhension plus large des contextes spécifiques dans lesquels ces entreprises opèrent.

3.2.6 *La Performance Sociale :*

Performance Sociale—Niveau de satisfaction du personnel :

- Entreprises françaises : Varie (égal, supérieur, inférieur, nettement inférieur).
- Entreprises marocaines : Varie (égal, supérieur, inférieur, nettement inférieur).

Les entreprises françaises et marocaines affichent des niveaux de satisfaction des employés différents. Certaines entreprises des deux nationalités ont des niveaux de satisfaction égaux, tandis que d'autres ont des niveaux supérieurs ou inférieurs par rapport aux autres.

Performance Sociale—Degré de mobilisation du personnel :

- Entreprises françaises : Varie (égal, supérieur, inférieur, nettement inférieur).
- Entreprises marocaines : Varie (égal, supérieur, inférieur, nettement inférieur).

Comme pour la satisfaction des employés, les entreprises françaises et marocaines affichent des degrés divers d'engagement des employés. Certaines entreprises ont des niveaux égaux, tandis que d'autres ont des niveaux supérieurs ou inférieurs par rapport aux autres.

Performance Sociale—Nombre de plaintes des employés :

- Entreprises françaises : Varie (supérieur, nettement supérieur, égal, sensiblement inférieur, inférieur).
- Entreprises marocaines : Varie (supérieur, sensiblement supérieur, égal, supérieur).

Les plaintes des employés sont plus variées dans les entreprises françaises, certaines ayant des nombres de plaintes plus élevés, égaux ou inférieurs. En revanche, les entreprises marocaines semblent avoir relativement moins de plaintes, la plupart étant égales ou supérieures aux autres.

Performance Sociale—Taux d'absentéisme des employés :

- Entreprises françaises : Varie (nettement inférieur, inférieur, supérieur, égal).
- Entreprises marocaines : Varie (supérieur, sensiblement supérieur, égal).

Les taux d'absentéisme varient également entre les entreprises françaises et marocaines. Certaines entreprises françaises ont des taux d'absentéisme plus faibles, tandis que d'autres ont des taux plus élevés. Les entreprises marocaines connaissent généralement des taux d'absentéisme plus élevés.

Performance Sociale—Taux de roulement des employés :

- Entreprises françaises : Varie (inférieur, égal, supérieur, sensiblement supérieur).
- Entreprises marocaines : Variable (supérieur, égal, supérieur).

Les taux de rotation des employés varient selon les deux nationalités. Certaines entreprises françaises ont des taux de rotation plus faibles, tandis que d'autres ont des taux plus élevés. Les entreprises marocaines connaissent généralement des taux de rotation plus élevés.

Dans ce contexte, il n'y a pas de tendance claire suggérant qu'une nationalité surpasse systématiquement l'autre dans tous les aspects de la performance sociale. Les données indiquent que les entreprises d'origine française et marocaine peuvent avoir différents niveaux de satisfaction des employés, d'engagement, de plaintes, d'absentéisme et de taux de rotation. Il est crucial de noter que la performance sociale peut être influencée par divers facteurs internes et externes, notamment la culture d'entreprise, les pratiques de gestion, la dynamique de l'industrie et les conditions économiques. Ainsi, une analyse plus approfondie nécessiterait un ensemble de données plus complet et une compréhension du contexte spécifique de chaque entreprise.

3.2.7 La Performance Economique :

Performance Économique—Évaluation de la productivité des employés (Employee Productivity Evaluation):

- Entreprises françaises : varie (nettement supérieur, supérieur, nettement inférieur, inférieur).
- Entreprises marocaines : varie (inférieur, nettement inférieur, supérieur).

Les entreprises françaises présentent une gamme mitigée d'évaluations de la productivité des employés, certaines étant supérieures ou nettement supérieures à d'autres et d'autres inférieures ou nettement inférieures. Les entreprises marocaines ont généralement des évaluations de productivité inférieure à celles des entreprises françaises.

Performance Économique - Évaluation du niveau de satisfaction des clients (Customer Satisfaction Evaluation) :

- Entreprises françaises : variable (supérieur, égal, nettement supérieur, nettement inférieur).

- Entreprises marocaines : variable (inférieur, égal, sensiblement supérieur, sensiblement inférieur).

Les entreprises françaises et marocaines ont des niveaux différents d'évaluation de la satisfaction de la clientèle. Certaines entreprises françaises ont des évaluations supérieures ou significativement supérieures, tandis que d'autres ont des évaluations égales ou significativement inférieures. De même, les entreprises marocaines affichent un mélange d'évaluations, certaines étant inférieures ou nettement inférieures, et d'autres ayant des évaluations égales ou nettement supérieures.

Dans ce contexte, il n'y a pas de modèle cohérent indiquant qu'une nationalité surpasse systématiquement l'autre dans tous les aspects de la performance économique. Les données montrent que les entreprises d'origine française et marocaine peuvent avoir différents niveaux d'évaluation de la productivité des employés et de la satisfaction des clients.

Il est important de noter que la performance économique peut être influencée par divers facteurs internes et externes, tels que l'efficacité opérationnelle, les conditions du marché, les préférences des clients et les stratégies commerciales. Ainsi, une analyse plus approfondie nécessiterait un ensemble de données plus complet et une meilleure compréhension du contexte spécifique et des facteurs influençant la performance économique de chaque entreprise.

3.2.8 La performance financière :

Performance Financière—Rentabilité de la banque (Bank Profitability):

- Entreprises françaises : Varies (égal, supérieur, nettement inférieur, nettement supérieur, inférieur).
- Entreprises marocaines : Varies (inférieur, nettement inférieur, égale).

Les entreprises françaises affichent une gamme mixte de rentabilité bancaire, certaines étant égales, supérieures ou nettement supérieures, tandis que d'autres sont nettement inférieures ou inférieures. Les entreprises marocaines ont généralement une rentabilité plus faible, la plupart étant inférieures ou nettement inférieures, et seules quelques-unes étant égales aux entreprises françaises.

Performance Financière—Niveau de profitabilité de la banque (Bank Profit Level):

- Entreprises françaises : Varie (supérieur, égal, nettement supérieur, inférieur, égale).
- Entreprises marocaines : Varie (nettement supérieur, égale, supérieure).

Les entreprises françaises et marocaines ont des niveaux de rentabilité bancaire différents. Certaines entreprises françaises ont des niveaux de profit plus élevés ou significativement plus élevés, tandis que d'autres ont des niveaux de profit égaux ou inférieurs. Les entreprises

marocaines, en revanche, affichent un mélange d'évaluations, certaines étant nettement supérieures, égales ou supérieures aux entreprises françaises.

Performance Financière—Rendement des actions de la banque :

- Entreprises françaises : variable (nettement supérieur, égal, supérieur, inférieur).
- Entreprises marocaines : Varie (supérieure, sensiblement supérieure, égale).

Les entreprises françaises et marocaines affichent des performances de rendement des actions variables. Certaines entreprises françaises ont des rendements sensiblement supérieurs ou supérieurs, tandis que d'autres ont des rendements égaux ou inférieurs. Les entreprises marocaines présentent un mélange d'évaluations, certaines ayant des rendements supérieurs, nettement supérieurs ou égaux.

Il n'y a pas de modèle cohérent indiquant qu'une nationalité surpasse systématiquement l'autre dans tous les aspects de la performance financière. Les données montrent que les entreprises d'origine française et marocaine peuvent avoir différents niveaux de rentabilité bancaire, de niveaux de bénéfice et de rendements boursiers.

Comme pour les analyses précédentes, il est essentiel de considérer que la performance financière est influencée par de nombreux facteurs, notamment les conditions du marché, les tendances économiques, la gestion financière et la dynamique de l'industrie. Par conséquent, une analyse plus approfondie nécessiterait un ensemble de données plus complet et une meilleure compréhension du contexte spécifique et des facteurs influençant la performance financière de chaque entreprise.

3.3 Modélisation par équations structurelles – MES :

Nous utilisons une technique statistique appelée modélisation par équation structurelle (SEM) utilisée dans diverses disciplines, notamment les sciences sociales, la psychologie, l'économie, etc., pour examiner les interactions complexes entre des facteurs observables et non observés. Il fournit un outil puissant pour comprendre le cadre fondamental de ces interactions. Le modèle est basé sur un cadre théorique qui fait des hypothèses sur les relations entre diverses variables. Les variables latentes, qui sont des constructions non observables qui reflètent des notions abstraites intéressantes, constituent le fondement du SEM. Ces traits intangibles, comme le « bonheur » ou « l'intelligence », sont déduits d'un certain nombre de traits observés appelés indicateurs. Par exemple, les mesures autodéclarées de la satisfaction à l'égard de la vie, de l'affect positif et de l'affect négatif pourraient toutes être considérées comme des indicateurs dans une recherche sur le bonheur.

À travers les itinéraires représentés par des flèches du modèle, SEM cherche à déterminer l'ampleur et la direction des corrélations entre les variables latentes et observables. Ces routes montrent les interactions ou covariances prévues entre les variables. Le modèle de mesure et le modèle structurel sont les deux autres parties principales de SEM.

Le lien entre les variables latentes et leurs indicateurs observables est au centre du modèle de mesure. La mesure dans laquelle les variables observables reflètent avec précision les composantes latentes sous-jacentes est évaluée. Le modèle structurel, en revanche, estime les impacts directs et indirects que les variables latentes ont les unes sur les autres en représentant les liens entre elles.

Les chercheurs utilisent une variété d'indices d'ajustement, y compris le test du chi carré, l'indice d'ajustement comparatif (CFI), l'indice Tucker-Lewis (TLI), l'erreur quadratique moyenne d'approximation (RMSEA) et le résidu quadratique moyen standardisé (SRMR), pour évaluer la qualité de l'ajustement pour le SEM. Ces mesures sont utilisées pour évaluer dans quelle mesure le modèle correspond aux données.

Le SEM est utile car il permet aux chercheurs d'analyser de manière approfondie et simultanée des réseaux complexes d'interactions. Lorsqu'il s'agit de variables latentes qui ne peuvent pas être évaluées directement, il est très utile. Cependant, pour obtenir des interprétations précises et significatives des résultats, l'utilisation de SEM nécessite une évaluation minutieuse des hypothèses du modèle, des biais possibles et de la bonne application des méthodologies statistiques.

Les modèles d'équations structurelles, qui ont été développés dans les années 1970 (Schumacker et Lomax, 2004), ont été largement adoptés dans la recherche empirique. Elles font partie de la famille des analyses multivariées et sont considérées comme des méthodologies de recherche de pointe (Valette Florence, 1988 ; Evrard et al., 2003). Afin d'analyser les relations entre les variables observées et les variables latentes dans un modèle théorique compliqué, une technique statistique connue sous le nom de modélisation par équation structurelle (SEM) est utilisée. Il permet de modéliser à la fois les relations causales entre les variables et les erreurs de mesure associées.

Le but de notre analyse était de maximiser la variation expliquée par la variable dépendante potentielle, nous avons donc choisi le modèle PLS (Partial Least Squares). Les paramètres sont estimés de manière itérative, ce qui signifie qu'en utilisant des régressions multiples traditionnelles (OLS), dans lesquelles les variables latentes sont remplacées par leurs estimations, on estimera les variables latentes une à la fois.

L'avantage des modèles d'équations structurelles est qu'ils permettent d'examiner les corrélations complexes entre les variables et de corriger les erreurs de mesure. Ils sont fréquemment utilisés pour tester des hypothèses et vérifier des modèles conceptuels dans des disciplines telles que la psychologie, la sociologie, les sciences de gestion et les sciences sociales. Cependant, le développement et l'interprétation d'un modèle SEM impliquent une solide compréhension des idées théoriques, des techniques statistiques et des logiciels spécialisés d'analyse d'équations structurelles.

Tableau N° 1. **Le modèle des équations structurelles**

	Échantillon original (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart type (STDEV)	T statistique (O/STDEV)	P-value
Communication Financière -> Performance	-0.064	-0.031	0.183	0.352	0.725
Communication sociale -> Performance	0.144	0.145	0.094	1.536	0.125
Communication -> Performance éco	-0.223	-0.235	0.135	1.646	0.100
Evua_Rend -> Performance Fin	-0.112	-0.107	0.178	0.630	0.529
Evua_Rend -> Performance sociale	0.081	0.096	0.105	0.775	0.438
Evua_Rend -> Performance éco	-0.156	-0.178	0.113	1.375	0.169
Recrutement -> Performance Fin	-0.183	-0.202	0.202	0.903	0.367
Recrutement -> Performance sociale	0.164	0.187	0.149	1.102	0.270
Recrutement -> Performance éco	-0.207	-0.209	0.171	1.210	0.226
Rémunération -> Performance Fin	0.202	0.192	0.201	1.008	0.314
Rémunération -> Performance sociale	0.308	0.293	0.138	2.232	0.026
Rémunération -> Performance éco	-0.060	-0.060	0,146	0,412	0,680

Source : auteurs

Tableau N° 2. **Le modèle des équations structurelles (suite)**

	R-Carré	R-carré ajusté
Performance Fin	0,039	0,010
Performance sociale	0,277	0,256
Performance éco	0,221	0,198

Source : **auteurs**

Les résultats montrent que la communication a une faible influence sur la performance financière ($T = 0,352$, $P = 0,725$), une influence modérée sur la performance sociale ($T = 1,536$, $P = 0,125$) et une influence modérée sur la performance économique ($T = 1,646$, $P = 0,100$).

L'évaluation de la performance semble avoir une faible influence sur la performance financière ($T = 0,630$, $P = 0,529$), une faible influence sur la performance sociale ($T = 0,775$, $P = 0,438$) et une influence modérée sur la performance économique ($T = 1,375$, $P = 0,169$).

Le recrutement montre une faible influence sur la performance financière ($T = 0,903$, $P = 0,367$), une influence modérée sur la performance sociale ($T = 1,102$, $P = 0,270$) et une influence modérée sur la performance économique ($T = 1,210$, $P = 0,226$).

Enfin, la rémunération a une influence modérée sur la performance financière ($T = 1,008$, $P = 0,314$), une influence significative sur la performance sociale ($T = 2,232$, $P = 0,026$) et une faible influence sur la performance économique ($T = 0,412$, $P = 0,680$).

Ces résultats suggèrent que certaines variables liées à la gestion des ressources humaines ont une influence significative sur la performance de l'entreprise, tandis que d'autres ont des effets plus modestes. Cependant, il convient de noter que ces conclusions sont basées sur des statistiques et peuvent être sujettes à d'éventuelles variations. Une analyse plus approfondie et une interprétation contextuelle seraient nécessaires pour tirer des conclusions définitives.

Nous avons pu conserver le modèle de l'itération initiale, qui montre des corrélations importantes entre la variable dépendante (performance sociale) et les facteurs explicatifs (principalement la rémunération). Le test VIF, cependant, permet de trouver facilement la colinéarité entre les composants.

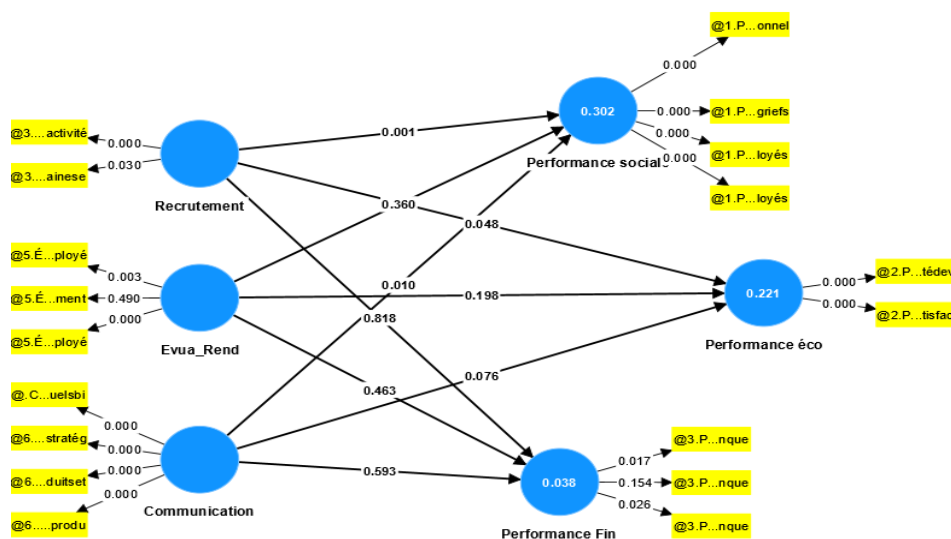
Tableau N° 3. **Facteur d'inflation de la variance**

@.COMMUNICATION2.lesinformationsfinancièresex .rapportsannuelsbi	2.463
@1.PERFORMANCESOCIALE1.leniveaudesatisfactiondevotrepersonnel	6.364
@1.PERFORMANCESOCIALE2.ledegrédemobilisationdevotrepersonnel	10.543
@1.PERFORMANCESOCIALE3.lenombredeplaintesdevosemplouésougriefs	3.870
@1.PERFORMANCESOCIALE4.letauxd’absentéismevosemploués	3.167
@1.PERFORMANCESOCIALE5.letauxderoulementvosemploués	2.852
@1.RÉMUNÉRATIONINCITATIVE1.lepartagedesgainsGainSharingdeperfo	12.236
@1.RÉMUNÉRATIONINCITATIVE2.lepartaged’unepartiedesprofitsPro	12.236
@2.PERFORMANCEÉCONOMIQUE1.commentévaluezvouslaproductivitédev	1.227
@2.PERFORMANCEÉCONOMIQUE2.commentévaluezvousleniveaudesatisfac	1.227
@3.PERFORMANCEFINANCIÈRE1.larentabilitédevotrebanque	1.299
@3.PERFORMANCEFINANCIÈRE2.leniveaudeprofitabilitédevotrebanque	1.570
@3.PERFORMANCEFINANCIÈRE3.lerendementdesactionsdevotrebanque	1.371
@3.RECRUTEMENT1.lerecoursaurecrutementexterneestuneactivité	1.059
@3.RECRUTEMENT2.lerecoursàl’impartitiondesressourceshumainese	1.059
@5.ÉVALUATIONDURENDEMENT1.l’évaluationdurendementdesemployé	1.277
@5.ÉVALUATIONDURENDEMENT2.l’évaluationpériodiquedurendement	1.067
@5.ÉVALUATIONDURENDEMENT3.l’évaluationdurendementdesemployé	1.326
@6.COMMUNICATION1.lesinformationsconcernantlesdécisionsstratég	2.358
@6.COMMUNICATION3.lesinformationsconcernantlesnouveauxproduitset	3.359
@6.COMMUNICATION4.lesinformationsconcernantlaconcurrenceex.produ	1.467

Source: **auteurs**

Nous avons conservé le modèle ci-dessous après avoir résolu le problème de colinéarité.

Figure N°9. **Modèle retenu**



Source: auteurs

Tableau N° 4. **MES après correction de la colinéarité**

	Échantillon original (O)	Goûter signifie (M)	Écart type (STDEV)	Statistiques T (O/STDEV)	Valeurs P
Communication -> Aileron Performance	-0,097	0,016	0,181	0,534	0,593
Communication -> Performance sociale	0,248	0,257	0,096	2,580	0.010
Communication -> Performance éco	-0,237	-0,246	0,133	1,776	0,076
Evua_Rend -> Performance Fin	-0,136	-0,107	0,185	0,734	0,463
Evua_Rend -> Performance sociale	0,103	0,103	0,113	0,916	0,360
Evua_Rend -> Performance éco	-0,145	-0,176	0,113	1,286	0,198
Recrutement -> Performance Fin	-0,036	-0,080	0,155	0,230	0,818
Recrutement -> Performance sociale	0,358	0,364	0,111	3,228	0.001
Recrutement -> Performance éco	-0,254	-0,251	0,128	1,979	0.048

Source: auteurs

Tableau N° 5. **MES après correction de la colinéarité (suite)**

	R-carré	R-carré ajusté
Performance Fin	0.038	0.010
Performance sociale	0.302	0.282
Performance éco	0,221	0,198

Source: **auteurs**

Après contrôle de la colinéarité, pour chaque variable dépendante, le R², ou coefficient de détermination, a augmenté.

Premièrement, les résultats montrent que la Communication a un impact limité sur la Performance Financière, avec une relation statistiquement non significative. Cependant, la communication a une influence modérément positive sur la performance sociale, démontrant une association statistiquement significative à un niveau de confiance de 0,05. De plus, la communication montre également un impact modéré sur la performance économique, mais cette relation n'est pas statistiquement significative au niveau de confiance de 0,05.

Deuxièmement, lorsqu'on considère Evua_Rend (Évaluation du rendement), il semble avoir une faible influence négative sur la Performance Financière, mais cette relation est statistiquement non significative. De même, Evua_Rend n'a pas d'impact significatif sur Performance Sociale ou Performance Économique.

Troisièmement, l'analyse indique que Recrutement a un effet négatif limité sur Performance Financière, mais cette relation n'est pas statistiquement significative. Cependant, Recrutement a un impact positif modéré sur Performance Sociale, démontrant une relation significative à un niveau de confiance de 0,05. De plus, le Recrutement a également un impact légèrement négatif sur la Performance Économique, montrant une relation qui pourrait être significative à un niveau de confiance de 0,05, mais pas à un niveau de confiance de 0,01.

Cette analyse de modélisation par équation structurelle révèle que la Communication joue un rôle modérément positif dans l'amélioration de la Performance Sociale, tandis que Evua_Rend et Recrutement ont des effets limités sur les indicateurs de performance. De plus, le Recrutement montre un impact positif significatif sur la Performance Sociale, suggérant son importance pour influencer les résultats de la performance sociale. Cependant, il est essentiel de considérer que certaines relations n'étaient pas statistiquement significatives, ce qui indique

la nécessité de poursuivre les recherches et de comprendre d'autres facteurs susceptibles d'affecter ces associations GRH-performance.

Comme dit précédemment, nous avons remarqué une colinéarité dans le modèle initial, ce qui nous a incités à supprimer plusieurs composants. Le tableau ci-dessous montre qu'il n'y a pas de présence de colinéarités dans notre modèle (tableau 2).

Tableau N°6. **Facteur d'inflation de la variance**

Articles	VIF
@.COMMUNICATION2.lesinformationsfinancièresex.rapportsannuelsbi	2.463
@1.PERFORMANCESOCIALE1.leniveaudesatisfactiondevotrepersonnel	2.485
@1.PERFORMANCESOCIALE3.lenombredeplaintesdevosemplouésougriefs	2.372
@1.PERFORMANCESOCIALE4.letauxd'absentéismevosemploués	3.167
@1.PERFORMANCESOCIALE5.letauxderoulementvosemploués	2.828
@2.PERFORMANCEÉCONOMIQUE1.commentévaluezvouslaproductivitédev	1.227
@2.PERFORMANCEÉCONOMIQUE2.commentévaluezvousleniveaudesatisfac	1.227
@3.PERFORMANCEFINANCIÈRE1.larentabilitédevotrebanque	1.299
@3.PERFORMANCEFINANCIÈRE2.leniveaudeprofitabilitédevotrebanque	1.570
@3.PERFORMANCEFINANCIÈRE3.lerendementdesactionsdevotrebanque	1.371
@3.RECRUTEMENT1.lerecoursaurecrutementexterneestuneactivité	1.059
@3.RECRUTEMENT2.lerecoursàl'impartitiondesressourceshumainese	1.059
@5.ÉVALUATIONDURENDEMENT1.l'évaluationdurendementdesemployé	1.277
@5.ÉVALUATIONDURENDEMENT2.l'évaluationpériodiquedurendement	1.067
@5.ÉVALUATIONDURENDEMENT3.l'évaluationdurendementdesemployé	1.326
@6.COMMUNICATION1.lesinformationsconcernantlesdécisionsstratég	2.358
@6.COMMUNICATION3.lesinformationsconcernantlesnouveauxproduitset	3.359
@6.COMMUNICATION4.lesinformationsconcernantlaconcurrenceex.produ	1.467

Source : **auteurs**

Ce tableau montre l'absence de colinéarité dans notre modèle, ce qui valide les résultats susmentionnés.

Conclusion

L'enquête interculturelle de cette étude sur les pratiques de RH a fourni d'importantes connaissances scientifiques sur les effets de la rémunération incitative dans divers contextes nationaux. Nous avons clarifié la manière dont les bizarreries culturelles et les éléments spécifiques aux pays affectent les stratégies RH grâce à une analyse du partage des gains, du partage des bénéfices, des primes de performance individuelles et des programmes basés sur des actions.

La grande différence dans l'acceptation et l'exécution des techniques de rémunération basées sur les incitations d'un pays à l'autre est l'un des principaux résultats de l'étude. Cela implique que les techniques RH ne sont pas universellement pertinentes et que les entreprises doivent modifier leurs stratégies pour refléter les valeurs et les préférences de la culture locale. Dans de nombreuses situations multinationales, une approche unique des procédures RH peut ne pas être en mesure d'engager et d'encourager correctement les personnes.

Le partage des gains et les incitations à la performance individuelle sont courants dans de nombreux pays, ce qui souligne l'importance d'apprécier et de récompenser les contributions individuelles. Cependant, le degré d'application varie, ce qui suggère que les perspectives culturelles sur les systèmes de récompense et de reconnaissance ont un impact sur le bon fonctionnement de ces pratiques.

À l'inverse, les taux d'adoption des programmes d'intéressement et d'actions variaient considérablement d'un pays à l'autre. Selon ce résultat, ces stratégies incitatives peuvent parfois se heurter à des obstacles juridiques et culturels. L'importance culturelle de l'actionnariat et la maturité des marchés financiers peuvent avoir un impact significatif sur l'attrait des régimes à base d'actions.

Notre étude s'ajoute à l'ensemble des connaissances sur les pratiques RH interculturelles en soulignant la nécessité pour les entreprises de créer des plans RH qui tiennent compte des conventions, des valeurs et des structures juridiques régionales. Ce faisant, les entreprises peuvent faire correspondre plus efficacement leurs procédures aux objectifs et aux attentes des travailleurs, ce qui stimule le moral et la productivité.

Les résultats soulignent également la valeur des approches RH régionale pour accroître le bonheur des employés et l'efficacité organisationnelle. Ces résultats peuvent être utilisés par les spécialistes des ressources humaines et les entreprises mondiales pour créer des programmes de récompense efficaces qui favorisent un sentiment d'appartenance et d'inclusion parmi les employés.

Les limites de cette étude offrent de la place pour plus d'investigation. Les recherches futures pourraient examiner davantage de pratiques RH et leurs ramifications interculturelles, car l'enquête était limitée à un certain ensemble de méthodes de rémunération incitatives. De plus, les techniques de recherche qualitative comme les groupes de discussion et les entretiens peuvent être en mesure de donner une connaissance plus approfondie des influences culturelles sur les pratiques RH.

L'interaction dynamique entre la culture et les pratiques RH est mise en évidence par cet examen interculturel. Les organisations peuvent développer des stratégies RH qui se connectent à leur main-d'œuvre variée en identifiant et en s'adaptant aux éléments particuliers de chaque pays, favorisant éventuellement le développement durable et le succès sur le marché mondial.

Bibliographie

Alkalha, Z., Al-Zu'bi, Z., Al-Dmour, R., & Alshurideh, M. (2012). Investigating the effects of human resource policies on organizational performance: An empirical study on commercial banks operating in Jordan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 51, 44-64.

Abbasiet al.(2015).Cultural factors impacting student motivation:A case study of Iranian undergraduate students.*Electronic Journal of Research in Educational Psychology* ,13(3),603–626.

Abdul Hamid, A. (1996). The impact of culture on HRM styles and firm performance: Evidence from Japanese parents, Japanese subsidiaries/joint ventures and South Asian local companies. *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 329-364.

AL-Syaidh, N., Al- Lozi, M., & AlHarrasi, J. (2015). Transformational leadership and its role on the effectiveness of employees' behavior: A theoretical study. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)*, 3(1), 54-79.

Al-Tamony, J., Alshurideh, M., & Masa'deh, R. (2016). The impact of mobile services quality on students' satisfaction at the University of Jordan. *Journal of Management Research*, 8(4), 68-84.

Alenezi, H., Tarhini, A., Alalwan, A., & Al-Qirim, N. (2017). Factors affecting the adoption of e-government in Kuwait: A qualitative study. *Electronic Journal of e-Government*, 15(2), 84-102.

Almajali, D., Masa'deh, R., & Tarhini, A. (2016). Antecedents of ERP systems implementation success: A study on Jordanian healthcare sector. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(4), 549-565.

Baligh H.H.(1998). *Organization structures: Theory and design analysis and prescription* . New York: Springer Science+Business Media LLC.

Baligh,H.H.(1998).Components of culture:Values,norms,and artifacts.In H.H.Baligh(ed.),*Organizational structures:Theory and design ,analysis and prescription*(pp .15–36).New York,NY:Springer Science+Business Media .

Cooper, C. R., & Denner, J. (1998). Theories linking culture and psychology: Universal and community-specific processes. *Annual Review of Psychology*, 49, 559-584.

Hajir, J., Obeidat B., Al-dalahmeh M., & Masa'deh R. (2015). The role of knowledge management infrastructure in enhancing innovation at mobile telecommunication companies in Jordan. *European Journal of Social Sciences* 50(3), 313-330.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management Review*, 9(3), 389-398.
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, January, 81-99.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *The Executive*, 7(1), 81-94.
- Hofstede, G. (1994). Management scientists are human. *Management Science*, 40(1), 4-13.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1984). Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15(4), 417-433.
- Hofstede, G. (1984a). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81-99.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kassidou, E., Sarmaniotis, C., & Papaioannou, E. (2010). Culture and service quality expectations: Evidence from generation Y consumers in Greece. *Managing Service Quality: An International Journal*, 20(5), 475-491.
- Kateb, M. A., Swies, R., Obeidat, B. Y., & Maqableh, M. M. (2014). An investigation on the critical factors of information system implementation in Jordanian information technology companies. *European Journal of Business and Management*, 7(36), 11-28.
- Laurent, A. (1986). The cross-cultural puzzle of international human resource management. *Human Resource Management (1986-1998)*, 25(1), 91.
- Ludviga I. (2009). *Culture as a tool for development: An analysis of the cultural policies' effects on development in Tanzania*. Lund University.
- Maqableh, M. M., Rajab, L., Quteshat, W., Khatib, T., & Karajeh, H. (2014). The impact of social media networks websites usage on students' academic performance. *Communications and Network*, 6(3), 159-171.
- Masa'deh, R., Obeidat, B., Zyod, D., & Gharaibeh, A. (2015). The associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A theoretical model. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 4(2), 848-866.

- Masa'deh, R.E.T., Shannak, R.O., Maqableh, M.M., & Tarhini, A. (2016). The impact of knowledge management on job performance in higher education: The case of the University of Jordan. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(2), 244–262.
- Metcalf B.D. (2006). Exploring cultural dimensions of gender and management in the Middle East. *Thunderbird International Business Review* 48(1), 93-107.
- Metcalf, B.D. (2006). Exploring cultural dimensions of gender and management in the Middle East. *Thunderbird International Business Review*, 48(1), 93–107.
- Milikic, B. B. (2009). The impact of national culture on human resource management: Case study Croatia. *Ekonomika Istrazivanja-Economic Research*, 22(4), 105-117.
- Munley P.H. (2011). Cultural studies. In *Encyclopedia Britannica Online Academic Edition*. Retrieved from 1
- Munley, P.H. (2011). Cultural influences on personality traits and career decision making self-efficacy among African American college students: Implications for career counselors. In G.R. Walz & J.C. Bleuer (Eds.), *Ideas and research you can use: VISTAS 2011* (pp.1–13). Alexandria VA: American Counseling Association.
- Obeidat B., Al-Sarayrah S., Tarhini A., Al-Dmour R., Al-Salti Z., & Sweis R. (2016). Cultural influence on strategic human resource management practices: A Jordanian case study. *International Business Research* 9(10), 94-111.
- Schwartz S.H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review* 48(1), 23-47.
- Shannak, R., Masa'deh, R., Obeidat, B., & Almajali, D. (2012). Culture dimensions and innovation capability: The moderating effect of Islamic work ethic in Jordanian banking sector. *European Journal of Social Sciences*, 32(4), 612-627.
- Tarhini A., Masa'deh R., Al-Busaidi K.A., Mohammed A.B., & Maqableh M. (2017). Factors influencing students' adoption of e-learning: a structural equation modeling approach. *Journal of International Education in Business* 10(2), 164-182.
- Tarhini, A., Hone, K.S., & Liu, X. (2015). A cross-cultural examination of the impact of social, economic and political barriers on e-learning adoption in higher education in developing countries: A structural equation modeling approach. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 16(4), 235–262.
- Trompenaars, F., & Charles, H. (1997). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Trompenaars,F.,& Charles,H.(1997).Building cross-cultural competence:How to create wealth from conflicting values.New Haven,CT:Yale University Press.