

Pratiques RH et performance sociale des organisations marocaines : Quelle place pour la culture ?

Etude comparative entre le secteur Agro-Pêche et le secteur Tourisme

RAJÂA Omar

*Enseignant Chercheur à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Ibn Zohr – Maroc*

Résumé : Cet article a pour objectif de présenter les principaux résultats obtenus à partir d'une étude effectuée auprès de 338 employés réparties entre le secteur de l'Agro-Pêche et celui du Tourisme du Grand Agadir – Maroc. Afin de comprendre le lien entre les pratiques RH et la performance sociale des organisations avec la variable culturelle comme variable médiatrice et le secteur d'activité comme élément de contingence dans cette relation, nous avons procédé à une analyse exploratoire qui nous a permis la purification et la validation du construit de notre modèle d'étude. Ensuite, on a procédé, grâce aux méthodes d'équations structurelles (SEM), à une analyse confirmatoire et à la sélection définitive des items à exploiter dans notre modèle structurel. En fin, en étudiant les relations entre items par dimension et en prenant en considération les interactions inter-dimensions, nous avons pu élaborer notre modèle final.

Mots-clés : Pratiques RH, Performance Sociale des Organisations, Culture, Médiation, Contingence et Equations Structurelles.

Les spécialistes en management interculturel attestent que la culture, par sa présence en arrière-plan, a un impact capital et réel sur le management et la gouvernance des organisations et particulièrement sur la performance sociale des organisations¹. Dans ce sens, les chercheurs s'accordent que l'illustration de la variable culturelle comme élément contingent et médiateur dans la relation pratiques RH et performance organisationnelle est reconnue principalement aux trois études suivantes :

- ✓ L'étude de Newman K-L. et Nollen S-D. effectuée en 1996 ;
- ✓ L'étude de Schuler R-S. et Rodovsky N. effectuée en 1998 ;
- ✓ L'étude d'Arcand G., Arcand M., Bayad B. et Fabi M. effectuée en 2004.

¹ Rhodes J., Walsh P. et Lok P. : « *Convergence and divergence issues in strategic management – Indonesia's experience with the Balanced Scorecard in Human Resources Management* », The international of Human Resource Management, Vol. 19, N° 6, 2008, pp. 1170 – 1185.



Ces chercheurs, qui ont utilisé les quatre premières dimensions culturelles de Geert Hofstede² à savoir la distance au pouvoir ou l'index de distance par rapport au pouvoir (Power distance Index), le contrôle de l'incertitude ou l'indice évitement-incertitude (*Uncertainty avoidance Index*), la masculinité vs féminité (*Masculinity Index*) et enfin l'individualisme vs communautarisme ou collectivisme (*Individuality Index*)³, avaient pu valider chacun de son côté l'effet positif de quelques pratiques RH sur la performance dans un contexte de culture nationale particulier. Pour notre part, et comme les résultats obtenus dans ces trois études se sont avérés encourageants, nous allons poursuivre la recherche dans sens où nous allons essayer de vérifier si la culture marocaine surtout à une échelle sectorielle peut jouer un rôle médiateur dans la relation pratiques RH et performance sociale des organisations.

Pour bien assoir notre problématique à une échelle sectorielle, il s'avère nécessaire de reprendre de manière sommaire le contenu et porté de celle qui va constituer l'étoile de fond de notre recherche.

Arcand et al.⁴, en adoptant le paradigme du positivisme aménagé⁵, avaient pu développer un modèle de recherche susceptible de mesurer les effets de quelques pratiques RH⁶ sur la performance organisationnelle⁷ tout en prenant en compte la culture nationale comme variable médiatrice. Pour arriver à leur fin, les auteurs avaient effectué une étude selon l'hypothèse suivante : « ***L'utilisation de pratiques RH cohérentes avec la culture nationale, devrait entrainer une meilleure performance organisationnelle*** », auprès de 107 institutions bancaires dans trois pays différents : 63 institutions bancaires américaines, 28 françaises et 16 japonaises.

Dans sa thèse soutenue en 2016, Arcand G. avait schématisé cette relation dans le modèle suivant :

² Geert Hofstede est un psychologue néerlandais né en 1928, http://fr.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede.

³ Ces quatre dimensions sont le fruit d'une importante étude effectuée en 1994 auprès de l'International Business Machines (IBM) Corporation par Hofstede G. où le chercheur a pu démontrer de manière statistique que les problèmes sont communs à toutes les sociétés, mais ce sont les solutions qui diffèrent.

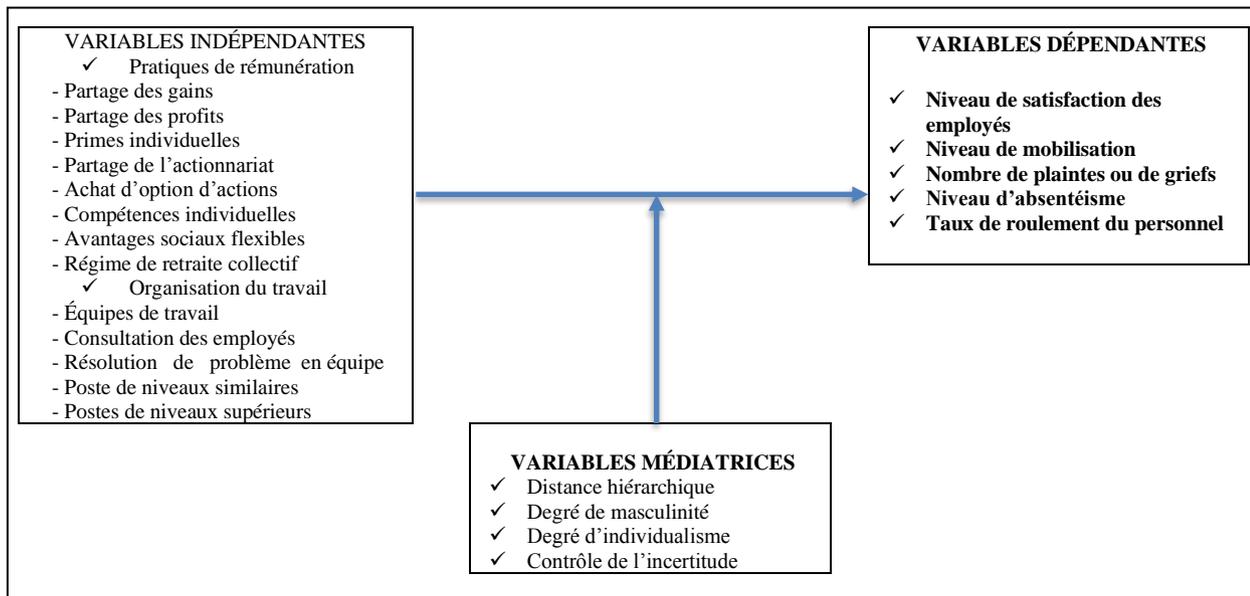
⁴ Arcand G., Arcand M., Bayad M. et Fabi B. : « *Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle* », Revue Internationale des relations de travail, Vol. 2, N° 2, 2004, pp. 14–25.

⁵ Ce paradigme permet de découvrir la structure de la réalité tout en se basant sur une cohérence avec les faits.

⁶ Les pratiques RH qui représentent les variables indépendantes dans cette étude sont constituées de pratiques en lien avec la rémunération incitative et des pratiques en lien avec la dimension organisation du travail.

⁷ La performance qui constitue la variable dépendante n'est autre que la performance sociale que les auteurs ont construit à l'aide de cinq indicateurs (niveau de satisfaction au travail des employés, le niveau de mobilisation, le nombre de plainte ou de griefs, le niveau d'absentéisme et le taux de roulement du personnel).

Figure 1 : Modèle d'Arcand G. (2006)⁸



Au final, à l'exception du Japon où les résultats démontrent une relation négative entre les pratiques de partage des profits et la performance signalée, résultat que quelques auteurs relativisent en raison des attentes formulés pour ce pays⁹, cette étude a pu démontrer que lorsque les pratiques RH sont alignées à la culture nationale engendrent un effet positif sur les institutions étudiées.

Les travaux d'Arcand et al. occupent une place non négligeable parmi les recherches se rapportant à cette problématique du prétendu lien entre pratiques RH et performance organisationnelle, notamment du fait que les auteurs ont cherché à intégrer la dimension sociale dans la mesure de la performance des organisations. Néanmoins l'utilisation d'un seul secteur économique (celui des institutions bancaires) même si elle procure une précision dans l'échantillonnage et par le fait même, dans l'interprétation des résultats, nous ne permet pas de généraliser les résultats aux différents secteurs d'activités économiques.

À la lumière de ce bref rappel de l'étude d'Arcand et al., nous avons eu la conviction que la démonstration de l'importance du rôle médiateur de la variable culturelle est prometteuse et

⁸ Arcand G. : « *Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle : le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie* », Thèse de doctorat, Université Paul-Verlaine, 2006.

⁹ Arcand M., Arcand G. et Bayad M. : « *Gestion stratégique des ressources humaines et performance de la firme : une validation de l'approche de la contingence* », Revue internationale des relations de travail, Vol. 2, N° 1, 2004, pp. 74-93.

nous croyons que la poursuite dans cette voie ne peut que contribuer à la compréhension de cette problématique surtout à un niveau sectoriel et dans un pays en voie de développement comme le Maroc.

Avec quelques modifications apportées au modèle d’Arcand G. au niveau de ses composantes (Variables Indépendantes et Variables Dépendantes), schématiquement, notre modèle conceptuel peut être décrit comme suit :

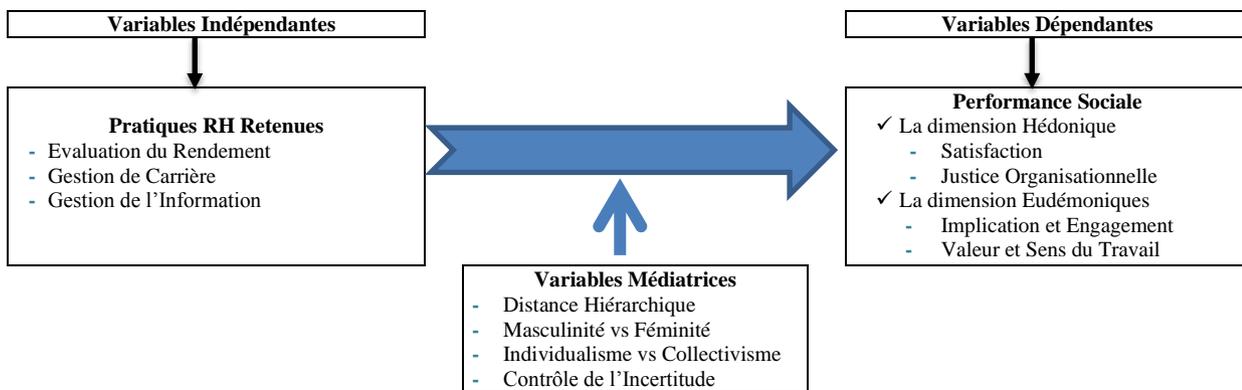


Figure 2 : Cadre conceptuelle de la recherche

Section 1 : **ANALYSE DESCRIPTIVE – TRI A PLAT & ANALYSE BI-VARIEE**

I. **Analyse descriptive–tri à plat¹⁰**

Pour cette étude nous avons pu recueillir 338 réponses d’employés réparties entre les deux secteurs d’activité choisis à savoir l’Agro-Pêche et le Tourisme du Grand Agadir. Six variables d’identification ont été utilisées lors de la seconde étude. Il s’agit du secteur d’activité, sexe, de l’âge, du niveau d’étude, de l’ancienneté et de la catégorie socio-professionnelle. Ces variables d’identification procurent les données sociodémographiques de la recherche et permettent également de vérifier si elles jouent un rôle modérateur dans les résultats de nos hypothèses.

Dans le point suivant (1), nous allons regrouper (Tableaux et Figures) et commenter l’ensemble des données recueillies selon les différentes variables d’identification.

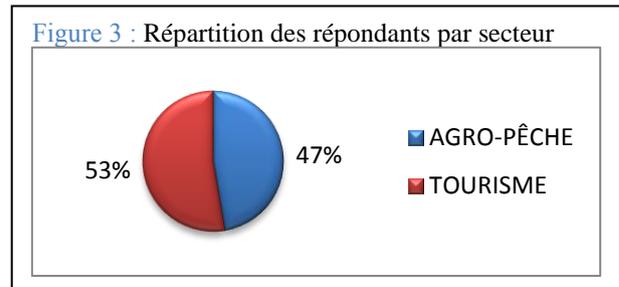
1. **Analyse des variables d’identification**

¹⁰ Voir Annexe 3.1: Tri à plat (Annexe 3.1.1 : variables indépendantes, Annexe 3.1.2 : variables médiatrices et Annexe 2.1.1 : variables dépendantes).

La répartition des répondants par secteur d'activité montre une légère différence au profit du secteur Tourisme qui représente 52,7% contre 47,3% pour l'Agro-Pêche.

Tableau 1 : Répartition des répondants par secteur

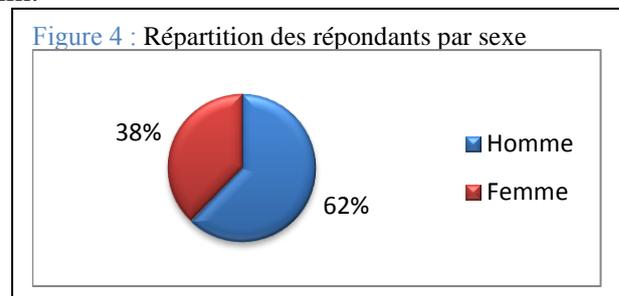
	Fréquence	Pourcentage
AGRO-PÊCHE	160	47,3
TOURISME	178	52,7
Total	338	100,0



La répartition des répondants par sexe montre une différence assez importante au profit du sexe masculin 62,1% contre 37,9% pour le sexe féminin.

Tableau 2 : Répartition des répondants par sexe

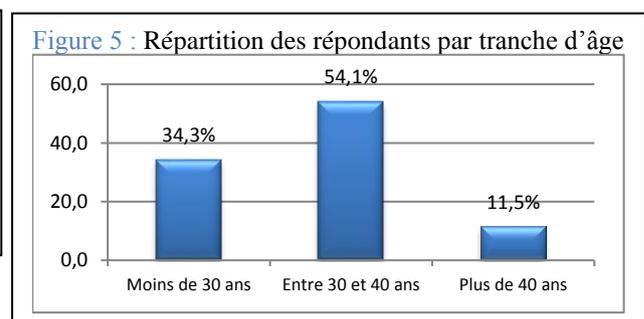
	Fréquence	Pourcentage
HOMME	210	62,1
FEMME	128	37,9
Total	338	100,0



La répartition des répondants par tranche d'âge montre que les salariés dont l'âge est inférieur à 40 ans sont très dominants (85,4%).

Tableau 3 : Répartition des répondants par tranche d'âge

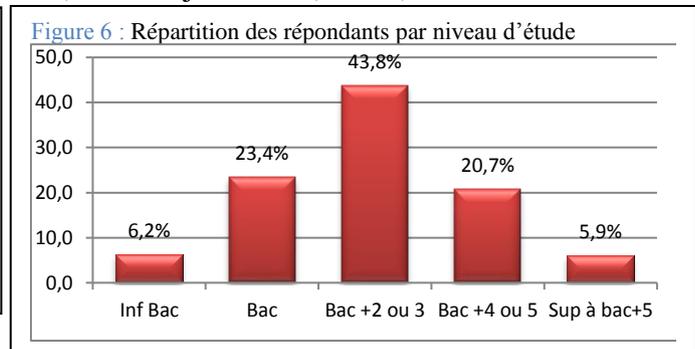
	Fréquence	Pourcentage
Moins de 30 ans	116	34,3
Entre 30 et 40 ans	183	54,1
Plus de 40 ans	39	11,5
Total	338	100,0



La répartition des répondants par niveau d'étude montre que les salariés ayant au minimum un baccalauréat et au maximum une licence (Bac + 3) sont majoritaires (67,2%).

Tableau 4 : Répartition des répondants par niveau d'étude

	Fréquence	Pourcentage
Inf Bac	21	6,2
Bac	79	23,4
Bac +2 ou 3	148	43,8
Bac +4 ou 5	70	20,7
Sup à bac+5	20	5,9
Total	338	100,0

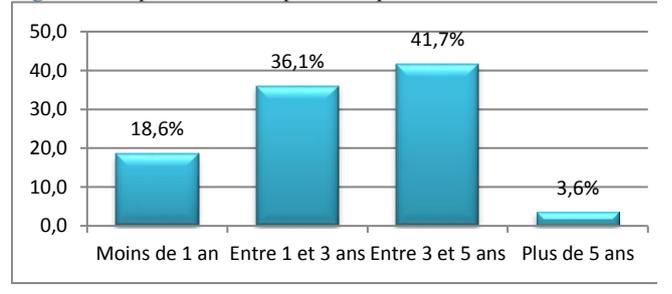


La répartition des répondants par ancienneté montre que les salariés ayant plus d'un an et moins de cinq ans sont majoritaires (77,8%).

Tableau 5 : Répartition des répondants par ancienneté

	Fréquence	Pourcentage
Moins de 1 an	63	18,6
Entre 1 et 3 ans	122	36,1
Entre 3 et 5 ans	141	41,7
Plus de 5 ans	12	3,6
Total	338	100,0

Figure 7 : Répartition des répondants par ancienneté

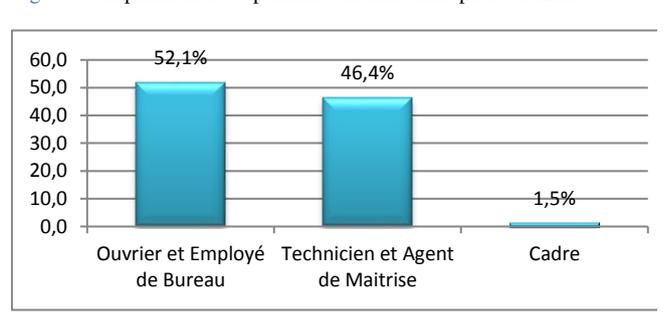


La répartition des répondants selon le statut professionnel montre que les salariés cadres sont les moins représentés dans notre population avec seulement 1,5%.

Tableau 6 : Répartition des répondants selon le statut professionnel

	Fréquence	Pourcentage
Ouvrier et Employé de Bureau	176	52,1
Technicien et Agent de Maîtrise	157	46,4
Cadre	5	1,5
Total	338	100,0

Figure 8 : Répartition des répondants selon le statut professionnel



2. Analyse des variables indépendantes

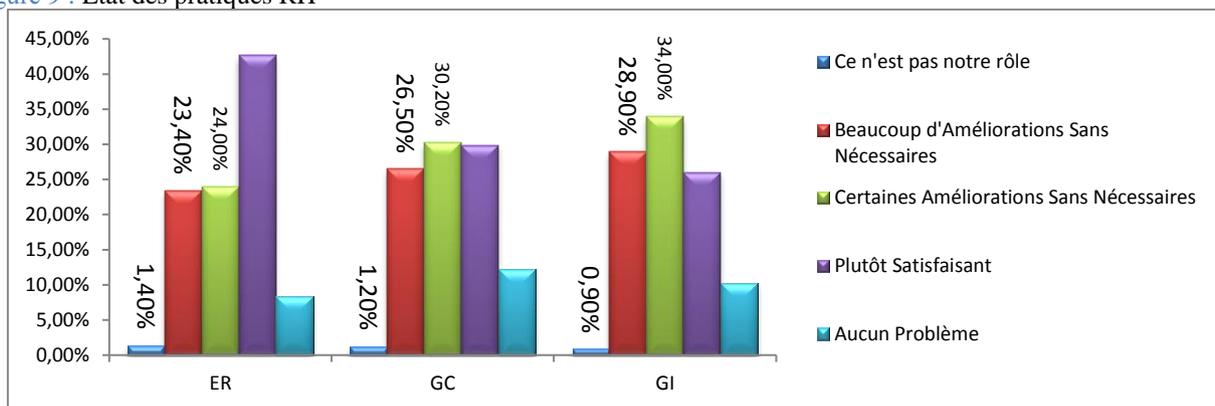
N.B : Le Tri à Plat des variables indépendantes, des variables médiatrices et des variables dépendantes sont faites par groupement de variable et à partir des questions auxquelles on a obtenu une réponse.

En se basant sur le taux de réponse le plus élevé, on remarque que la perception des salariés de la pratique RH « *Evaluation du Rendement* » vient en premier lieu avec 42,7% pour la modalité plutôt satisfaisant, suivie de la pratique RH « *Gestion de l'Information* » avec 34% pour certaines améliorations sans nécessaires et enfin la pratique RH « *Gestion de Carrières* » avec 30,2% pour certaines améliorations sans nécessaires.

Tableau 7 : Etat des pratiques RH

	Évaluation du rendement ER		Gestion de carrière GC		Gestion de l'information GI	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
Ce n'est pas notre rôle	38	1,4%	41	1,2%	15	,9%
Beaucoup d'Améliorations Sans Nécessaires	633	23,4%	895	26,5%	489	28,9%
Certaines Améliorations Sans Nécessaires	650	24,0%	1022	30,2%	574	34,0%
Plutôt Satisfaisant	1155	42,7%	1009	29,9%	439	26,0%
Aucun Problème	228	8,4%	413	12,2%	173	10,2%
Total	2704	100,0%	3380	100,0%	1690	100,0%

Figure 9 : Etat des pratiques RH



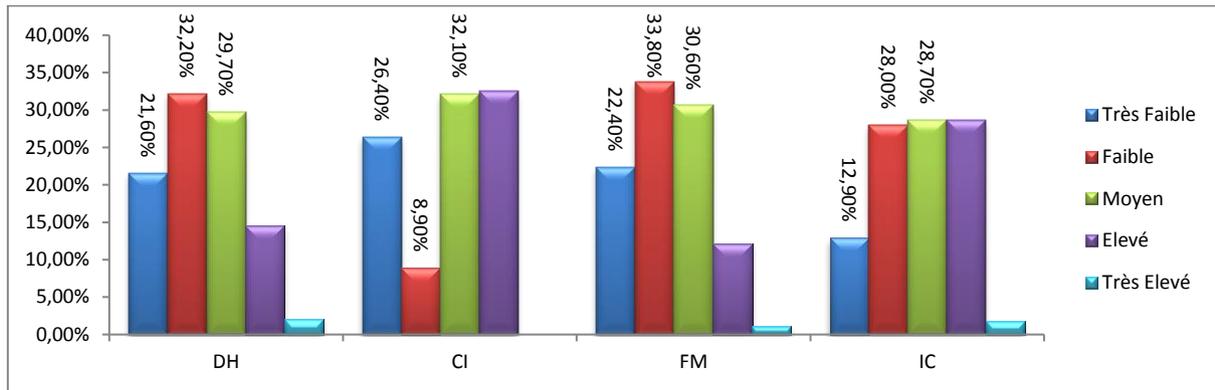
3. Analyse des variables médiatrices

En se basant sur le taux de réponse le plus élevé, on remarque que ce sont la perception des salariés du « Contrôle d'Incertitude » avec 64,6% pour les 2 modalités respectives élevé & moyen, et la perception du « Degré d'Individualisme / Collectivisme » avec 57,3% pour respectivement moyen & élevé qui viennent en premier lieu, suivie de la perception du « Degré de Féminité / Masculinité » avec 64,4% pour les 2 modalités respectives faible & moyen et enfin la perception de la « Distance Hiérarchique » avec 61,9% pour respectivement faible & moyen.

Tableau 8 : Etat des dimensions de la culture

	Degré de la DH		Niveau du CI		Degré de FM		Degré d'IC	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
Très Faible	512	21,6%	625	26,4%	378	22,4%	131	12,9%
Faible	761	32,2%	211	8,9%	571	33,8%	284	28,0%
Moyen	702	29,7%	760	32,1%	517	30,6%	291	28,7%
Elevé	344	14,5%	770	32,5%	205	12,1%	290	28,6%
Très Elevé	47	2,0%	0	0%	19	1,1%	18	1,8%
Total	2366	100,0%	2366	100,0%	1690	100,0%	1014	100,0%

Figure 10 : Etat des dimensions de la culture



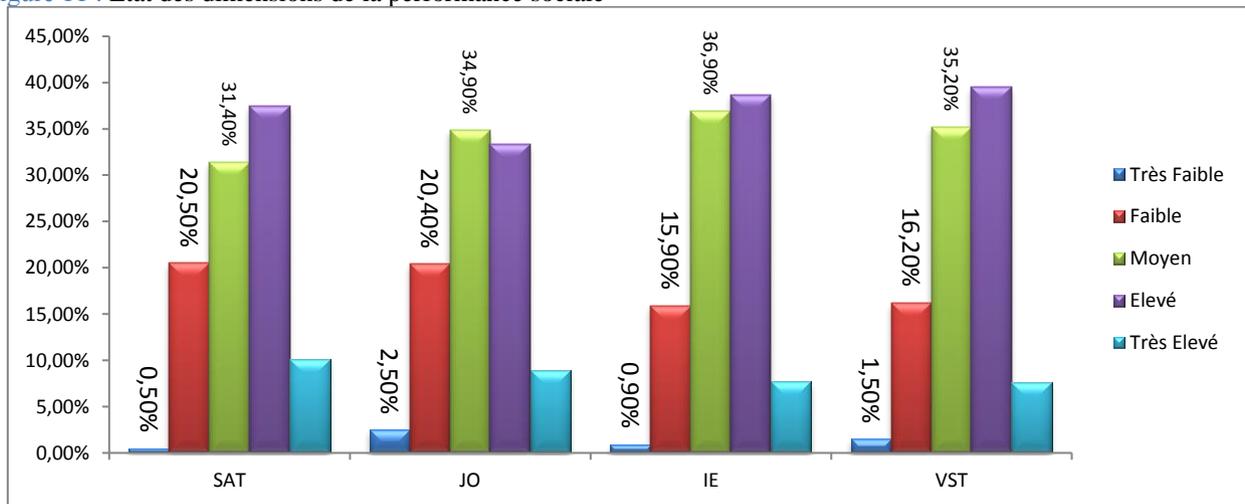
4. Analyse des variables dépendantes

En se basant sur le taux de réponse le plus élevé, on remarque que ce sont le « Degré d’Implication et d’Engagement des RH » avec 75,6% pour les 2 modalités respectives élevé & moyen, et le « Degré d’Appropriation de la Valeur et Sens du Travail » avec 74,7% pour respectivement élevé & moyen qui viennent en premier lieu, suivie du « Niveau de Satisfaction » avec 68,9% pour les 2 modalités respectives élevé & moyen et enfin la perception de la « Justice Organisationnelle » avec 68,2% pour respectivement moyen & élevé.

Tableau 9 : Etat des dimensions de la performance sociale

	Niveau de Satisfaction des RH : SAT		Perception de la Justice Organisationnelle par les RH : JO		Degré d’Implication et d’Engagement des RH : IE		Degré d’Appropriation de la Valeur et Sens du Travail par les RH : VST	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
Très Faible	9	,5%	25	2,5%	9	,9%	15	1,5%
Faible	347	20,5%	207	20,4%	161	15,9%	164	16,2%
Moyen	531	31,4%	354	34,9%	374	36,9%	357	35,2%
Elevé	633	37,5%	338	33,3%	392	38,7%	401	39,5%
Très Elevé	170	10,1%	90	8,9%	78	7,7%	77	7,6%
Total	1690	100,0%	1014	100,0%	1014	100,0%	1014	100,0%

Figure 11 : Etat des dimensions de la performance sociale



II. L'analyse Bi-variée

1. Secteur vs variables d'identification

L'analyse bi-variée mettant le secteur d'activité versus les variables d'identification nous a révélé les résultats suivant :

- Pour le genre, la structure globale déjà découverte plus haut à savoir la domination du sexe masculin est reproduite dans les deux secteurs avec une légère avance pour le secteur Agro-Pêche : 63,13% contre 61,24% ;

Tableau 10 : Secteur d'Activité vs Genre

		Genre		Total
		Homme	Femme	
Secteur d'activité	AGRO-PÊCHE	101	59	160
	TOURISME	109	69	178
Total		210	128	338

Khi-deux = 0,128 ; ddl = 1 ; p = 0,721

- Le niveau d'étude des salariés relevant du secteur Agro-Pêche est moins élevé par rapport à celui du Tourisme. En effet, dans l'Agro-Pêche les salariés ayant au minimum un baccalauréat et au maximum une licence (Bac + 3) sont majoritaires (69,38%) contre 76,04% de salariés ayant au minimum un Bac + 2 et au maximum un Bac + 5 dans le secteur Tourisme.

Tableau 11 : Secteur d'Activité vs Niveau d'Etude

		Niveau d'étude					Total
		Inf Bac	Bac	Bac +2 ou 3	Bac +4 ou 5	Sup à bac+5	
Secteur d'activité	AGRO-PÊCHE	14	60	55	27	4	160
	TOURISME	7	19	93	43	16	178
Total		21	79	148	70	20	338

Khi-deux = 43,39 ; ddl = 4 ; p = 0,000

- Pour le niveau d'étude, au-delà du constat déjà émis plus haut (dans le tri à plat) à savoir la faible participation des cadres, les répondants relevant du secteur Agro-Pêche sont majoritairement des ouvriers et employés de bureau (58,13%) contre 52,25% pour les techniciens et agents de maîtrise dans le secteur du tourisme.

Tableau 12 : Secteur d'Activité vs Statut Professionnel

		Statut Professionnel			Total
		Ouvrier et Employé de Bureau	Technicien et Agent de Maitrise	Cadre	
Secteur d'activité	AGRO-PÊCHE	93	64	3	160
	TOURISME	83	93	2	178
Total		176	157	5	338

Khi-deux = 5,18 ; ddl = 2 ; p = 0,075

- La répartition des répondants par ancienneté montre que les salariés ayant plus d'un an et moins de cinq ans sont majoritaires dans les deux secteurs, respectivement 82,5% dans l'Agro-Pêche et 73,6% dans le tourisme.

Tableau 13 : Secteur d'Activité vs Ancienneté

		Ancienneté				Total
		Moins de 1 an	Entre 1 et 3 ans	Entre 3 et 5 ans	Plus de 5 ans	
Secteur d'activité	AGRO-PÊCHE	20	59	73	8	160
	TOURISME	43	63	68	4	178
Total		63	122	141	12	338

Khi-deux = 9,106 ; ddl = 3 ; p = 0,028

2. Secteur vs Variables Indépendantes

N.B : L'analyse bi-variée mettant le secteur d'activité versus les variables indépendantes, versus les variables médiatrices et versus les variables dépendantes est faite par groupement de variable et à partir des questions auxquelles on a obtenu une réponse.

De manière générale, les trois pratiques RH retenues comme variables indépendantes sont bien observées dans le secteur Tourisme que dans le secteur Agro-Pêche :

- Pour l'« Evaluation du Rendement » on a dans le secteur tourisme 75,4% plutôt satisfaisant contre 72,8% pour Beaucoup et certaines améliorations sont nécessaires dans le secteur Agro-Pêche.

Tableau 14 : Secteur d'Activité vs Evaluation du Rendement

			Evaluation du Rendement					Total
			Ce n'est pas notre rôle	Beaucoup d'Améliorations Sans Nécessaires	Certaines Améliorations Sans Nécessaires	Plutôt Satisfaisant	Aucun Problème	
Secteur d'activité	AGRO-PÊCHE	Effectif	82	573	359	228	38	1280
		% dans le secteur d'Activité	6,4%	44,8%	28,0%	17,8%	3,0%	
	TOURISME	Effectif	0	77	274	1073	0	1424
		% dans le secteur d'Activité	0,0%	5,4%	19,2%	75,4%	0,0%	
Total		Effectif	38	228	650	633	1155	2704

- Pour la « Gestion de Carrières » on a dans le secteur tourisme 45,6% plutôt satisfaisant contre 45,3% pour Beaucoup d'améliorations sont nécessaires dans le secteur Agro-Pêche.

Tableau 15 : Secteur d'Activité vs Gestion de Carrières

			Gestion de Carrières					Total
			Ce n'est pas notre rôle	Beaucoup d'Améliorations Sans Nécessaires	Certaines Améliorations Sans Nécessaires	Plutôt Satisfaisant	Aucun Problème	
Secteur d'activité	AGRO-PÊCHE	Effectif	41	724	425	327	83	1600
		% dans le secteur d'Activité	2,6%	45,3%	26,6%	20,4%	5,2%	
	TOURISME	Effectif	0	285	597	812	86	1780
		% dans le secteur d'Activité	0,0%	16,0%	33,5%	45,6%	4,8%	
Total		Effectif	41	413	1009	1022	895	3380

- Pour la « Gestion de l'Information » on a dans le secteur tourisme 48,8% plutôt satisfaisant contre 75% pour Beaucoup et certaines améliorations sont nécessaires dans le secteur Agro-Pêche.

Tableau 16 : Secteur d'Activité vs Gestion de l'Information

		Gestion de l'Information					Total	
		Ce n'est pas notre rôle	Beaucoup d'Améliorations Sans Nécessaires	Certaines Améliorations Sans Nécessaires	Plutôt Satisfaisant	Aucun Problème		
Secteur d'activité	AGRO-PÊCHE	Effectif	55	301	299	130	15	800
		% dans le secteur d'Activité	6,9%	37,6%	37,4%	16,3%	1,9%	
	TOURISME	Effectif	0	138	275	434	43	890
		% dans le secteur d'Activité	0,0%	15,5%	30,9%	48,8%	4,8%	
Total		Effectif	15	173	439	574	489	1690

3. Secteur vs Variables Médiatrices

De manière générale, à l'exception de la variable « Contrôle d'Incertitude », les autres variables médiatrices de la culture organisationnelle sont de niveau faible à moyen dans le secteur Agro-Pêche contre un niveau moyen à élevé dans le secteur Tourisme :

- Pour la « Distance Hiérarchique » on a dans le secteur Tourisme 72,3% moyen à élevé contre 72,2% pour faible à moyen dans le secteur Agro-Pêche.

Tableau 17 : Secteur d'Activité vs Distance Hiérarchique

		Degré de la Distance Hiérarchique					Total	
		Très Faible	Faible	Moyen	Elevé	Très Elevé		
Secteur d'activité	AGRO-PÊCHE	Effectif	47	517	291	243	22	1120
		% dans le secteur d'Activité	4,2%	46,2%	26,0%	21,7%	2,0%	
	TOURISME	Effectif	0	244	411	490	101	1246
		% dans le secteur d'Activité	0,0%	19,6%	33,0%	39,3%	8,1%	
Total		Effectif	47	344	761	702	512	2366

- Pour le « Contrôle d'Incertitude », la différence n'est pas très grande entre les deux secteurs : 78,6% pour moyen à élevé dans le secteur Tourisme et 73,3% pour moyen à élevé dans le secteur Agro-Pêche.

Tableau 18 : Secteur d'Activité vs Contrôle d'Incertitude

		Niveau du Contrôle d'Incertitude				Total	
		Faible	Moyen	Elevé	Très Elevé		
Secteur d'activité	AGRO-PÊCHE	Effectif	147	423	416	134	1120
		% dans le secteur d'Activité	13,1%	37,8%	37,1%	12,0%	
	TOURISME	Effectif	64	344	636	202	1246
		% dans le secteur d'Activité	5,1%	27,6%	51,0%	16,2%	
Total		Effectif	211	625	760	770	2366

- Pour le « Degré de Féminité/Masculinité » on a dans le secteur tourisme 73,3% moyen à élevé contre 73,3% pour faible à moyen dans le secteur Agro-Pêche.

Tableau 19 : Secteur d'Activité vs Féminité/Masculinité

			Degré de Féminité/Masculinité					Total
			Très Faible	Faible	Moyen	Elevé	Très Elevé	
Secteur d'activité	AGRO-PÊCHE	Effectif	19	375	211	163	32	800
		% dans le secteur d'Activité	2,4%	46,9%	26,4%	20,4%	4,0%	
	TOURISME	Effectif	0	196	306	346	42	890
		% dans le secteur d'Activité	0,0%	22,0%	34,4%	38,9%	4,7%	
Total		Effectif	19	205	571	517	378	1690

- Pour le « Degré d'Individualisme/Collectivisme » on a dans le secteur tourisme 79,7% moyen à élevé contre 69,8% pour faible à moyen dans le secteur Agro-Pêche.

Tableau 20 : Secteur d'Activité vs Individualisme/Collectivisme

			Degré d'Individualisme/Collectivisme					Total
			Très Faible	Faible	Moyen	Elevé	Très Elevé	
Secteur d'activité	AGRO-PÊCHE	Effectif	18	205	130	102	25	480
		% dans le secteur d'Activité	3,8%	42,7%	27,1%	21,3%	5,2%	
	TOURISME	Effectif	0	79	161	265	29	534
		% dans le secteur d'Activité	0,0%	14,8%	30,1%	49,6%	5,4%	
Total		Effectif	18	131	284	291	290	1014

4. Secteur vs Variables Dépendantes

De manière générale les quatre variables dépendantes mesurant la performance sociale sont de niveau faible à moyen dans le secteur Agro-Pêche contre un niveau moyen à élevé dans le secteur Tourisme :

- Pour le niveau de la « Satisfaction des RH » on a dans le secteur Tourisme 85,7% moyen à élevé contre 71,6% pour faible à moyen dans le secteur Agro-Pêche.

Tableau 21 : Secteur d'Activité vs Satisfaction

			Niveau de Satisfaction des RH					Total
			Très Faible	Faible	Moyen	Elevé	Très Elevé	
Secteur d'activité	AGRO-PÊCHE	Effectif	9	260	313	130	88	800
		% dans le secteur d'Activité	1,1%	32,5%	39,1%	16,3%	11,0%	
	TOURISME	Effectif	0	40	218	545	87	890
		% dans le secteur d'Activité	0,0%	4,5%	24,5%	61,2%	9,8%	
Total		Effectif	9	170	347	531	633	1690

- Pour le niveau de perception de la « Justice Organisationnelle » on a dans le secteur Tourisme 80,7% moyen à élevé contre 68,1% pour faible à moyen dans le secteur Agro-Pêche.

Tableau 22 : Secteur d'Activité vs Justice Organisationnelle

			Perception Justice Organisationnelle					Total
			Très Faible	Faible	Moyen	Elevé	Très Elevé	
Secteur d'activité	AGRO-PÊCHE	Effectif	65	131	196	63	25	480
		% dans le secteur d'Activité	13,5%	27,3%	40,8%	13,1%	5,2%	
	TOURISME	Effectif	0	76	158	273	27	534
		% dans le secteur d'Activité	0,0%	14,2%	29,6%	51,1%	5,1%	
Total		Effectif	25	90	207	354	338	1014

- Pour le degré d'« Implication et d'Engagement des RH » on a dans le secteur Tourisme 90,4% moyen à élevé contre 76,6% pour faible à moyen dans le secteur Agro-Pêche.

Tableau 23 : Secteur d'Activité vs Implication et Engagement des RH

			Degré d'Implication et d'Engagement des RH					Total
			Très Faible	Faible	Moyen	Elevé	Très Elevé	
Secteur d'activité	AGRO-PÊCHE	Effectif	9	123	245	54	49	480
		% dans le secteur d'Activité	1,9%	25,6%	51,0%	11,3%	10,2%	
	TOURISME	Effectif	0	24	129	343	38	534
		% dans le secteur d'Activité	0,0%	4,5%	24,2%	64,2%	7,1%	
Total		Effectif	9	78	161	374	392	1014

- Pour le degré d'appropriation des « Valeurs et Sens du Travail » on a dans le secteur Tourisme 87,5% moyen à élevé contre 70,2% pour faible à moyen dans le secteur Agro-Pêche.

Tableau 24 : Secteur d'Activité vs Valeurs et Sens du Travail

			Appropriation Valeur et Sens du travail					Total
			Très Faible	Faible	Moyen	Elevé	Très Elevé	
Secteur d'activité	AGRO-PÊCHE	Effectif	15	117	220	57	71	480
		% dans le secteur d'Activité	3,1%	24,4%	45,8%	11,9%	14,8%	
	TOURISME	Effectif	0	0	137	330	67	534
		% dans le secteur d'Activité	0,0%	0,0%	25,7%	61,8%	12,5%	
Total		Effectif	15	77	164	357	401	1014

Section 2 : DE L'ANALYSE EXPLORATOIRE A L'ANALYSE CONFIRMATOIRE : MODELES DE MESURE ET ETUDE DE LA NATURE DE LA MEDIATION

I. L'Analyse exploratoire

Selon Chen et Paulraj (2004)¹¹ et Churchill (1979)¹², l'analyse exploratoire permet l'amélioration continue du processus de développement de l'instrument de mesure du modèle d'étude (Purification et validité du construit). L'analyse factorielle exploratoire cherche à découvrir la structure sous-jacente d'un ensemble relativement important de variables. En d'autres termes, l'analyse factorielle exploratoire va nous aider à identifier les facteurs qui expliquent la structure des corrélations au sein de l'ensemble de nos variables observées. Généralement, l'analyse factorielle comprend trois étapes

¹¹ Chen I-J. et Paulraj A. : « Towards a theory of supply chain management : the constructs and measurements », Journal of operations management, Vol. 22, N° 2, 2004, pp. 119-150.

¹² Churchill Jr G-A. : « A paradigm for developing better measures of marketing constructs », Journal of marketing research, Vol. 16, N° 1, 1979, pp. 64-73.

principales : l'évaluation de l'adéquation des données pour l'analyse factorielle, l'extraction de facteurs et l'examen de la rotation des facteurs. Des étapes qui nécessitent le recours à certaines vérifications.

1. Test de fiabilité des items

La fiabilité c'est la capacité d'un instrument à mesurer de façon constante le construit qu'il est censé mesurer¹³. Pour se faire, les échelles seront purifiées en supprimant les éléments présentant la corrélation la plus faible entre l'item et la variable mesurée. Pour les fins de notre étude, nous allons appliquer la technique dite de consistance interne évaluée par le biais du coefficient Alpha de Cronbach. Dès que ce coefficient est satisfaisant¹⁴, on va passer à l'étape suivante du développement de l'instrument (Analyse de la factorisation des données).

Pour l'ensemble des mesures, l'alpha de Cronbach, fondé sur la corrélation moyenne entre éléments, est très élevé (la valeur minimale est de 0,912) et il dépasse largement le seuil minimum requis de 0,70¹⁵ (Nunnally, 1978). Ce qui montre que le degré de cohérence inter-items de nos variables est très satisfaisant.

Tableau 25 : Degré de Cohérence inter-items

	Variables	Alpha de Cronbach
Indépendantes	Évaluation du rendement : ER	0,964
	Gestion de carrière : GC	0,951
	Gestion de l'information : GI	0,912
Médiatrices	Degré de la Distance Hiérarchique : DH	0,953
	Niveau du Contrôle d'Incertitude : CI	0,944
	Degré de Féminité / Masculinité : FM	0,938
	Degré d'Individualisme / Collectivisme : IC	0,951
Dépendante	Niveau de Satisfaction des RH : SAT	0,950
	Perception de la Justice Organisationnelle par les RH : JO	0,920
	Degré d'Implication et d'Engagement des RH : IE	0,914
	Degré d'Appropriation de la Valeur et Sens du Travail par les RH : VST	0,922

Vu que la cohérence interne et la validité de construction sont satisfaisantes, nous avons procédé par la suite à l'analyse de la factorisation de l'ensemble des données (variables dépendantes, variables médiatrices et variables dépendantes).

¹³ Evrard Y., Pras B., Roux E. Desmet P., Dussaix A-M. et Lilien G-L. : « *Market-Fondements et méthodes des recherches en marketing* », 2009, (No. hal-00490724).

¹⁴ Un coefficient Alpha supérieur à 0,5 est recommandé selon Jolibert et Haon. Evrard et al. (1997) revendiquent un Alpha acceptable compris entre 0,6 et 0,8. De Vellis (2003) quant à lui, précise qu'une valeur d'Alpha qui varie de 0,65 à 0,7 représente le minimum acceptable ; une valeur entre 0,7 et 0,8 est désirable et une valeur entre 0,8 et 0,9 indique une forte cohérence, alors qu'une valeur supérieure à 0,9 traduit une redondance inter-items.

¹⁵ Nunnally J-C. : « *Psychometric theory* », 2nd Edition, McGraw-Hill, New York, 1978.

2. Analyse de la factorisation des données

Cette étape consiste à vérifier que nos données s'apprêtent à la factorisation. En d'autres termes, on va identifier les principaux facteurs qui reproduisent l'essentiel de l'information contenue dans ces données. La méthode d'extraction que nous avons adopté est celle de l'ACP et puisqu'il s'agit d'une analyse exploratoire¹⁶. Pour notre étude nous avons cherché à avoir une structure factorielle dans laquelle les items sont fortement corrélés avec les axes factoriels et ainsi des dimensions qui expliquent le plus de variance possible. L'extraction des facteurs va se faire donc grâce à la fonction de rotation : Varimax (orthogonale) avec normalisation de Kaiser et ceci en exploitant la matrice des corrélations. En effet, l'indice de « Kaiser-Meyer-Olkin »¹⁷ est reconnu comme l'une des meilleures mesures pour déterminer la pertinence d'un ensemble de données pour une analyse factorielle ultérieure en combinaison avec le test de sphéricité de Bartlett. Au final, les items qui seront sélectionnés sont ceux ayant un niveau d'extraction supérieur ou égal au pourcentage de la variance expliquée.

2.1. Analyse de la factorisation des variables indépendantes : les pratiques RH

☞ *Le niveau de maîtrise de la pratique RH : Evaluation du Rendement (ER)*

La factorisation des données de l'ER n'a permis de retenir que 50% des items de départ (quatre sur huit). En effet, étant donné que la variance totale expliquée pour l'ER est de 80,047 % (Voir le tableau 26 de la variance totale expliquée), seuls les items ER4, ER5, ER6 et ER8 sont validés (Voir le tableau 27 des qualités de représentation).

Tableau 26 : Variance totale expliquée de l'ER

Composante	Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé
1	6,404	80,047	80,047

Tableau 27 : Qualité de représentation de l'ER

<i>Niveau de Maîtrise de la Pratique RH : Evaluation du Rendement</i>	<i>Initiales</i>	<i>Extraction</i>
ER1	1,000	,795
ER2	1,000	,750
ER3	1,000	,796
ER4	1,000	,828
ER5	1,000	,815
ER6	1,000	,830
ER7	1,000	,771
ER8	1,000	,819

¹⁶ Pett M-A., Lackey N-R. et Sullivan J-J. : « *Making sense of factor analysis: The use of factor analysis for instrument development in health care research* », 2003.

¹⁷ Le test de KMO permet d'examiner la faisabilité d'une analyse factorielle et atteste l'existence de corrélations significatives entre certaines variables. Il indique jusqu'à quel point l'ensemble des variables retenues est un ensemble cohérent et permet de constituer une ou des mesures adéquates de concepts. Pour être jugée significative, la valeur de ce test doit être supérieure à 0,5. Un KMO de 0,90 est excellent. Il est méritoire s'il atteint 0,80, moyen s'il atteint 0,70, médiocre s'il atteint 0,60, faible s'il atteint 0,50 et inacceptable s'il est inférieur à 0,50 (Jolibert et Haon, 2008).

➤ **Le niveau de maîtrise de la pratique RH : Gestion de Carrières (GC)**

La factorisation des données de la GC nous a permis de retenir 70% des items de départ (sept sur dix). En effet, étant donné que la variance totale expliquée pour la GC n'était que de 69,419 % (Voir le tableau 28 de la variance totale expliquée), les items GC2, GC3, GC6, GC7, GC8, GC9 et GC10 sont validés (Voir le tableau 29 des qualités de représentation).

Tableau 28 : Variance totale expliquée de la GC

Composante	Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé
1	6,942	69,419	69,419

Tableau 29 : Qualité de représentation de la GC

<i>Niveau de Maîtrise de la Pratique RH : Gestion de Carrières</i>		<i>Initiales</i>	<i>Extraction</i>
	GC1	1,000	,674
	GC2	1,000	,713
	GC3	1,000	,721
	GC4	1,000	,623
	GC5	1,000	,678
	GC6	1,000	,770
	GC7	1,000	,768
	GC8	1,000	,697
	GC9	1,000	,698
	GC10	1,000	,719

➤ **Le niveau de maîtrise de la pratique RH : Gestion de l'Information (GI)**

La factorisation des données de la GI nous a permis de retenir que 60% des items de départ (trois sur cinq). En effet, étant donné que la variance totale expliquée pour la GI est de 74,443 % (Voir le tableau 30 de la variance totale expliquée), les items validés sont GI1, GI3 et GI4 (Voir le tableau 31 des qualités de représentation).

Tableau 30 : Variance totale expliquée de la GI

Composante	Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,722	74,443	74,443

Tableau 31 : Qualité de représentation de la GI

<i>Niveau de Maîtrise de la Pratique RH : Gestion de l'Information</i>		<i>Initiales</i>	<i>Extraction</i>
	GI1	1,000	,772
	GI2	1,000	,721
	GI3	1,000	,794
	GI4	1,000	,746
	GI5	1,000	,689

Au final, plus que 50% des items de départ des variables indépendantes (quatorze sur vingt-trois) ont été retenu : 4 pour l'évaluation du rendement, 7 pour la gestion de carrières et 3 pour la gestion de l'information.

Tableau 32 : Validation des échelles de mesure et % de la variance expliquée des variables indépendantes

		Évaluation du Rendement : ER	Gestion de Carrière : GC	Gestion de l'Information : GI
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. KMO		0,944	0,941	0,873
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	3031,17	3002,14	1139,75
	Ddl	28	45	10
	Signification de Bartlett	0.000	0.000	0.000
Nombre de facteurs extraits		1	1	1
% de la variance		80,047	69,41	74,44
Les items sélectionnés		ER4; ER5; ER6; ER8	GC2; GC3; GC6; GC7; GC8; GC9; GC10	GI1; GI3; GI4

2.2. Analyse de la factorisation des variables médiatrices : La culture

➤ La situation de la Distance Hiérarchique (DH)

La factorisation des données de la DH nous a permis de retenir plus que 50% des items de départ (quatre sur sept). En effet, étant donné que la variance totale expliquée pour la DH est de 78,084 % (Voir le tableau 33 de la variance totale expliquée), les items DH1, DH2, DH5 et DH6 sont validés (Voir le tableau 34 des qualités de représentation).

Tableau 33 : Variance totale expliquée de la DH

Composante	Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé
1	5,466	78,084	78,084

Tableau 34 : Qualité de représentation de la DH

<i>Situation de la composante de la culture d'entreprise : Distance Hiérarchique</i>	<i>Initiales</i>	<i>Extraction</i>
DH1	1,000	,799
DH2	1,000	,786
DH3	1,000	,778
GH4	1,000	,779
DH5	1,000	,790
DH6	1,000	,793
DH7	1,000	,741

➤ La situation du Contrôle d'Incertitude (CI)

La factorisation des données de la CI n'a permis de retenir que moins de 30% des items de départ (deux sur sept). En effet, étant donné que la variance totale expliquée pour la CI est de 74,901 % (Voir le tableau 35 de la variance totale expliquée), seuls les items CI3 et CI5 sont validés (Voir le tableau 36 des qualités de représentation).

Tableau 35 : Variance totale expliquée du CI

Composante	Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé
1	5,243	74,901	74,901

Tableau 36 : Qualité de représentation du CI

<i>Situation de la composante de la culture d'entreprise : Contrôle d'Incertitude</i>	<i>Initiales</i>	<i>Extraction</i>
CI1	1,000	,737
CI2	1,000	,724
CI3	1,000	,817
CI4	1,000	,734
CI5	1,000	,782
CI6	1,000	,728
CI7	1,000	,720

➤ **Le degré de Féminité / Masculinité (FM)**

La factorisation des données de la FM nous a permis de retenir 50% des items de départ (quatre sur huit). En effet, étant donné que la variance totale expliquée pour la FM est de 80,352 % (Voir le tableau 37 de la variance totale expliquée), seuls les items FM1, FM3 et FM4 sont validés (Voir le tableau 38 des qualités de représentation).

Tableau 37 : Variance totale expliquée de la FM

Composante	Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé
1	4,018	80,352	80,352

Tableau 38 : Qualité de représentation de la FM

<i>Situation de la composante de la culture d'entreprise : Féminité / Masculinité</i>	<i>Initiales</i>	<i>Extraction</i>
FM1	1,000	,840
FM2	1,000	,781
FM3	1,000	,808
FM4	1,000	,817
FM5	1,000	,773

➤ **Le degré d'Individualisme / Collectivisme (IC)**

La factorisation des données de l'IC nous a permis de retenir l'ensemble des items de départ (trois sur trois). En effet, étant donné que la variance totale expliquée pour l'IC est de 85,545 % (Voir le tableau 39 de la variance totale expliquée), tous les items IC1, IC2 et IC3 sont validés (Voir le tableau 40 des qualités de représentation).

Tableau 39 : Variance Totale Expliquée de l'IC

Composante	Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,566	85,545	85,545

Tableau 40 : Qualité de Représentation de l'IC

Situation de la composante de la culture d'entreprise : Individualisme / Collectivisme	Initiales	Extraction
IC1	1,000	,861
IC2	1,000	,855
IC3	1,000	,856

Au final, 50% des items de départ des variables médiatrices (onze sur vingt-deux) ont été retenu : 4 pour la distance hiérarchique, 2 pour le niveau de contrôle d'incertitude, 3 pour le degré de féminité/masculinité et 2 pour le degré d'individualisme/collectivisme.

Tableau 41 : Validation des échelles de mesure et % de la variance expliquée des variables médiatrices

		Degré de la Distance Hiérarchique : DH	Niveau du Contrôle d'Incertainitude : CI	Degré de Féminité / Masculinité : FM	Degré d'Individualisme / Collectivisme : IC
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. KMO		0,943	0,922	0,901	0,76
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	2210,84	2039,65	1443,47	709,34
	Ddl	21	21	10	3
	Signification de Bartlett	0.000	0.000	0.000	0.000
Nombre de facteurs extraits		1	1	1	1
% de la variance		78,08	74,9	80,35	85,54
Les items sélectionnés		DH1; DH2; DH5; DH6	CI3; CI5	FM1; FM3; FM4	IC1 ; IC2 ; IC3

2.3. Analyse de la factorisation des variables dépendantes : La performance sociale

☞ La situation de la Satisfaction (SAT)

La factorisation des données de la SAT nous a permis de retenir que 40% des items de départ (quatre sur huit). En effet, étant donné que la variance totale expliquée pour la SAT est de 83,352 % (Voir le tableau 42 de la variance totale expliquée), seuls les items SAT1 et SAT5 sont validés (Voir le tableau 43 des qualités de représentation).

Tableau 42 : Variance totale expliquée de la SAT

Composante	Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé
1	4,168	83,352	83,352

Tableau 43 : Qualité de Représentation de la SAT

<i>Situation de la composante de la performance sociale : Satisfaction</i>		<i>Initiales</i>	<i>Extraction</i>
	SAT1	1,000	,843
	SAT2	1,000	,831
	SAT3	1,000	,820
	SAT4	1,000	,831
	SAT5	1,000	,843

⇒ *La situation de la Justice Organisationnelle (JO)*

La factorisation des données de la JO n'a permis de retenir les deux-tiers des items de départ (deux sur trois). En effet, étant donné que la variance totale expliquée pour la JO est de 86,267 % (Voir le tableau 44 de la variance totale expliquée), les items JO2 et JO3 sont validés (Voir le tableau 45 des qualités de représentation).

Tableau 44 : Variance totale expliquée de la JO

Composante	Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,588	86,267	86,267

Tableau 45 : Qualité de représentation de la JO

<i>Situation de la composante de la performance sociale : Justice Organisationnelle</i>		<i>Initiales</i>	<i>Extraction</i>
	JO1	1,000	,854
	JO2	1,000	,866
	JO3	1,000	,878

⇒ *Le degré d'Implication et d'Engagement (IE)*

La factorisation des données de l'IE Nous a permis de retenir l'ensemble des items de départ (trois sur trois). En effet, étant donné que la variance totale expliquée pour l'IE est de 83,35 (Voir le tableau 46 de la variance totale expliquée), tous les items IE1, IE2 et IE3 sont validés (Voir le tableau 47 des qualités de représentation).

Tableau 46 : Variance Totale Expliquée de l'IE

Composante	Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,561	83,35	83,35

Tableau 47 : Qualité de Représentation de l'IE

<i>Situation de la composante de la performance sociale : Implication et Engagement (IE)</i>		<i>Initiales</i>	<i>Extraction</i>
	IE1	1,000	,849
	IE2	1,000	,836
	IE3	1,000	,876

⇒ *Le degré d'appropriation des Valeurs et Sens du Travail (VST)*

La factorisation des données de la VST nous a permis de retenir les deux-tiers des items de départ (deux sur trois). En effet, étant donné que la variance totale expliquée pour la VST est de 86,510 % (Voir le tableau 48 de la variance totale expliquée), les items VST1 et VST3 sont validés (Voir le tableau 49 des qualités de représentation).

Tableau 48 : Variance totale expliquée de la VST

Composante	Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,595	86,510	86,510

Tableau 49 : Qualité de représentation de la VST

Situation de la composante de la performance sociale : Valeurs et Sens du Travail (VST)	Initiales	Extraction
VST1	1,000	,878
VST2	1,000	,825
VST3	1,000	,892

Au final, plus que 50% des items de départ des variables dépendantes (neuf sur quatorze) ont été retenu : 2 pour le niveau de satisfaction, 2 pour la perception de la justice organisationnelle, 3 pour le degré d'implication et d'engagement et 2 pour le degré d'appropriation de la valeur et sens du travail par les RH.

Tableau 50 : Validation des échelles de mesure et % de la variance expliquée des variables dépendantes

		Niveau de Satisfaction des RH : SAT	Perception de la Justice Organisationnel le par les RH : JO	Degré d'Implication et d'Engagement des RH : IE	Degré d'Appropriation de la Valeur et Sens du Travail par les RH : VST
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. KMO		0,908	0,76	0,754	0,748
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1644,89	744,06	708,76	777,35
	Ddl	10	3	3	3
	Signification de Bartlett	0.000	0.000	0.000	0.000
Nombre de facteurs extraits		1	1	1	1
% de la variance		83,35	86,26	83,35	86,51
Les items sélectionnés		SAT1 ; SAT5	JO2 ; JO3	IE1 ; IE2 ; IE3	VST1 ; VST3

Vu que pour toutes les variables retenus la valeur de la sphéricité est grande et le niveau de signification est faible¹⁸ et que le test de la sphéricité de Bartlett est significatif ($p < 0,05$)¹⁹, nos données sont aptes à une analyse factorielle.

Dans ce qui suit nous allons procéder à une analyse confirmatoire.

¹⁸ Nunnally J. : « *Psychometric methods* », 1978.

¹⁹ Tabachnick B-G., Fidell L-S. et Ullman J-B. : « *Using multivariate statistics* », Vol. 5, Boston, MA : Pearson, 2007.

II. L'analyse confirmatoire : Modèles de mesure et validation du modèle final

Pour évaluer notre modèle structurel et vu que l'analyse de régression multiple²⁰ ne convienne pas, nous allons privilégier les méthodes d'équations structurelles (SEM) appelées aussi modèles de causalité, car cette méthode est considérée actuellement comme le stade le plus avancé des méthodes d'analyse des données et de la modélisation²¹.

Le passage d'une analyse ACP à une analyse en Equations Structurelles, va nous permettre la sélection définitive des items à exploiter dans le modèle structurel. Il s'agit dans cette étape, en plus d'étudier les relations entre items par dimension, de prendre en considération les interactions inter-dimensions.

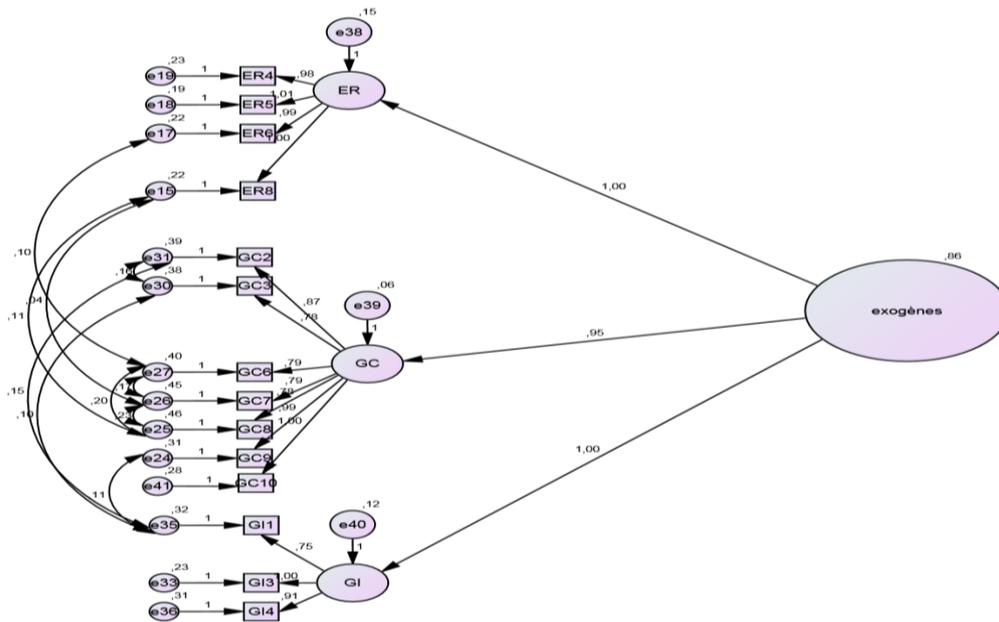
1. Analyse des variables indépendantes (pratiques RH)

En intégrant les résultats du point précédent, nous avons obtenu le modèle de mesure de la page suivante pour les variables indépendantes (figure 3).

Tableau 51 : Les items retenus pour les variables indépendantes

	Évaluation du rendement : ER	Gestion de carrière : GC	Gestion de l'information : GI
Les items sélectionnés	ER4; ER5; ER6; ER8	GC2; GC3; GC6; GC7; GC8; GC9; GC10	GI1; GI3; GI4

Figure 12 : Le modèle de mesure retenu pour les variables indépendantes



²⁰ La régression multiple traite de la relation entre des variables dépendantes uniques et de nombreuses variables observables indépendantes. Elle traite ainsi la variable observée plutôt que de la variable latente et ne fournit aucun test de validation ou de fiabilité pour mesurer les variables latentes
²¹ Roussel P., Durrieur F., Compoys E. et El Akremi A. « Méthodes d'équations structurelles : Recherche et applications en gestion », Economica, Paris, 2002.

Tableau 52 : Les critères de décision pour les variables indépendantes

	Critères	Valeurs	Décision
Les indices absolus	Khi-deux	- Khi2 = 136,68 ; - ddl = 64 ; - p = 0,00.	p < 0,05
	GFI : Goodness of Fit Index	0,944	Valeurs supérieures à 0,9
	AGFI : Adjusted Goodness of Fit Index	0,908	
	RMR : Root-mean-square residual	0,028	Valeurs inférieures à 0,05 (0,08 pour RMSEA)
	RMSEA : Root-mean-square error of approximation	0,058	
	HOELTER	207	Minimum 200
Les indices incrémentaux	CFI : Comparative Fit Index	0,985	Valeurs supérieures à 0,9
	NFI : Normal Fit Index	0,971	
	RFI : Relative Fit Index	0,959	
	IFI : Incremental fit Index	0,958	
	TLC : Tucker-Lewis Coefficient	0,978	
L'indice de parcimonie	Khi-deux normé (Khi-deux/ddl)	2,13	Valeurs inférieures à 2 voire 3 (max 5)

2. Analyse des variables dépendantes (La performance sociale des organisations)

En intégrant les résultats du point précédent, nous avons obtenu le modèle de mesure suivant pour les variables dépendantes (Tableau 29 et figure 4).

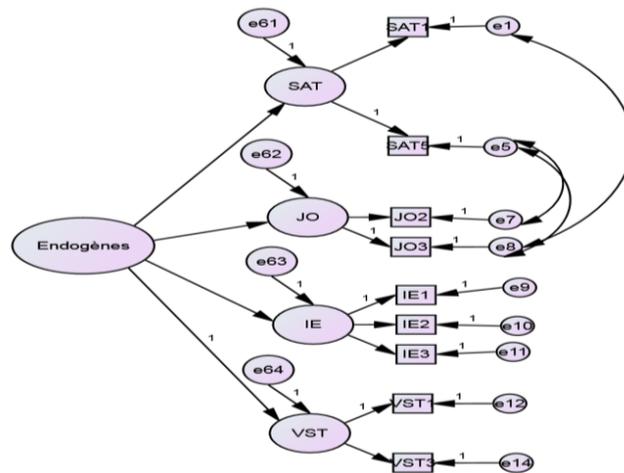
Tableau 53 : Les items retenus pour les variables dépendantes

	Niveau de Satisfaction des RH : SAT	Perception de la Justice Organisationnelle par les RH : JO	Degré d'Implication et d'Engagement des RH : IE	Degré d'Appropriation de la Valeur et Sens du Travail par les RH : VST
Les items sélectionnés	SAT1; SAT5	JO2; JO3	IE1; IE2; IE3	VST1; VST3

Tableau 54 : Les critères de décision pour les variables dépendantes

	Critères	Valeurs	Décision
Les indices absolus	Khi-deux	- Khi2 = 42,73 ; - Ddl = 20 ; - p = 0,002.	p < 0,05
	GFI : Goodness of Fit Index	0,974	Valeurs supérieures à 0,9
	AGFI : Adjusted Goodness of Fit Index	0,94	
	RMR : Root-mean-square residual	0,018	Valeurs inférieures à 0,05 (0,08 pour RMSEA)
	RMSEA : Root-mean-square error of approximation	0,058	
	HOELTER	248	Minimum 200
Les indices incrémentaux	CFI : Comparative Fit Index	0,992	Valeurs supérieures à 0,9
	NFI : Normal Fit Index	0,985	
	RFI : Relative Fit Index	0,973	
	IFI : Incremental fit Index	0,992	
	TLC : Tucker-Lewis Coefficient	0,986	
L'indice de parcimonie	Khi-deux normé (Khi-deux/ddl)	2,137	Valeurs inférieures à 2 voire 3 (max 5)

Figure 13 : Le modèle de mesure retenu pour les variables dépendantes



3. Analyse des variables médiatrices

En intégrant les résultats du point précédent, nous avons obtenu le modèle de mesure de la page suivante pour les variables médiatrices (figure 5).

Tableau 55 : Les items retenus pour les variables médiatrices

	Degré de la Distance Hiérarchique : DH	Niveau du Contrôle d'Incertitude : CI	Degré de Féminité / Masculinité : FM	Degré d'Individualisme / Collectivisme : IC
Les items sélectionnés	DH1; DH2; DH5; DH6	CI3; CI5	FM1; FM3; FM4	IC1; IC2 ; IC3

Figure 14 : Le modèle de mesure retenu pour les variables médiatrices

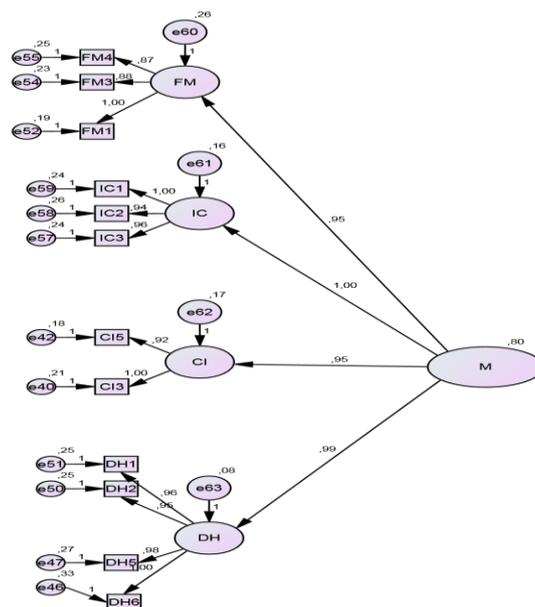


Tableau 56 : Les critères de décision pour les variables médiatrices

	Critères	Valeurs	Décision
Les indices absolus	Khi-deux	- Khi2 = 71,99 ; - Ddl = 50 ; - p = 0,022.	p < 0,05
	GFI : Goodness of Fit Index	0,967	Valeurs supérieures à 0,9
	AGFI : Adjusted Goodness of Fit Index	0,949	
	RMR : Root-mean-square residual	0,025	Valeurs inférieures à 0,05 (0,08 pour RMSEA)
	RMSEA : Root-mean-square error of approximation	0,036	
HOELTER	317	Minimum 200	
Les indices incrémentaux	CFI : Comparative Fit Index	0,994	Valeurs supérieures à 0,9
	NFI : Normal Fit Index	0,982	
	RFI : Relative Fit Index	0,976	
	IFI : Incremental fit Index	0,994	
	TLC : Tucker-Lewis Coefficient	0,992	
L'indice de parcimonie	Khi-deux normé (Khi-deux/ddl)	1,44	Valeurs inférieures à 2 voire 3 (max 5)

Une fois les différents modèles de mesures validés, nous allons procéder à l'étude de la nature de la médiation.

III. L'étude de la nature de la médiation

Pour pouvoir apprécier le rôle médiateur de la culture dans le lien entre la perception des individus à l'égard des pratiques RH et la performance sociale des organisations, nous avons adopté les démarches d'analyse des effets médiateurs du modèle de Baron et Kenny qui permet d'obtenir simultanément les résultats des quatre étapes successives et nécessaires au test de médiation. Ainsi, pour que la culture soit considérée comme médiatrice, elle doit remplir les quatre conditions suivantes :

- **La première condition de la médiation :** Cette première condition exige l'existence d'un lien direct et significatif susceptible d'être médiatisé, entre les variables indépendantes (les trois pratiques RH retenues) et les différentes dimensions retenues pour apprécier le niveau de la performance sociale (variables dépendantes) : Le coefficient (c) entre ses deux blocs doit être significatif.

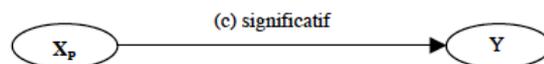
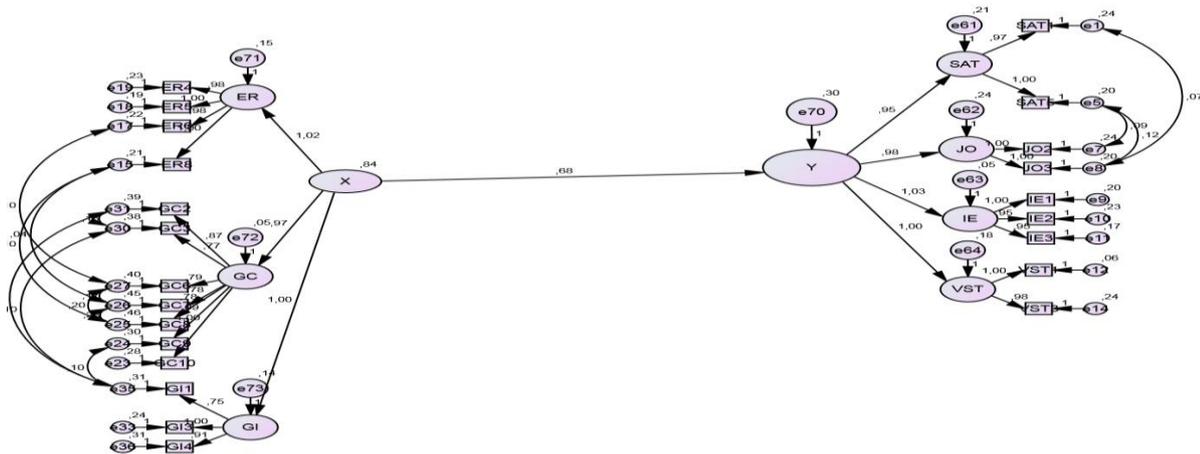


Figure 15 : Le modèle de mesure du lien entre les pratiques RH et la performance sociale



Vu que le coefficient de régression obtenu est de 0,68, T de Student (13,63) et $p=0,000$, on peut avancer que l'effet direct des trois pratiques RH sur les quatre composantes de la performance sociale est significatif.

- **La deuxième condition de la médiation :** Cette deuxième condition exige l'existence d'une relation significative entre les pratiques RH et les différentes composantes de la variable médiatrice (les quatre premières dimensions de la culture de Hofstede) qui seront considérées comme des variables à expliquer dans cette étape. Dans la même logique que l'étape précédente, le coefficient (a) entre ses deux blocs doit être significatif.

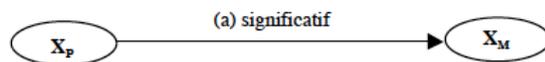
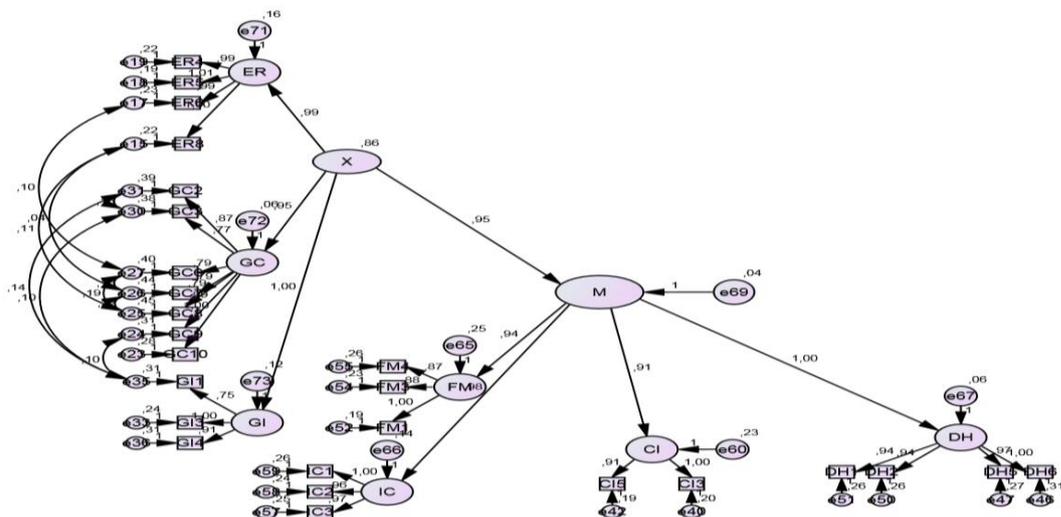


Figure 7 : Le modèle de mesure du lien entre les pratiques RH et la Culture Organisationnelle



Vu que le coefficient de régression obtenu est de 0,952, T de Student (18,74) et $p = 0,000$, on peut avancer que l'effet des trois pratiques RH retenues sur les quatre dimensions retenus pour la culture est significatif.

- **La troisième condition de la médiation :** Cette troisième condition exige l'existence d'un lien (b) significatif entre les quatre dimensions de la culture qui seront retenus dans cette étape comme variable explicative et les quatre dimensions de la performance sociale des organisations.

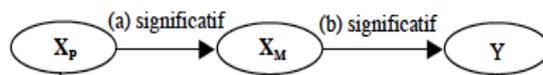
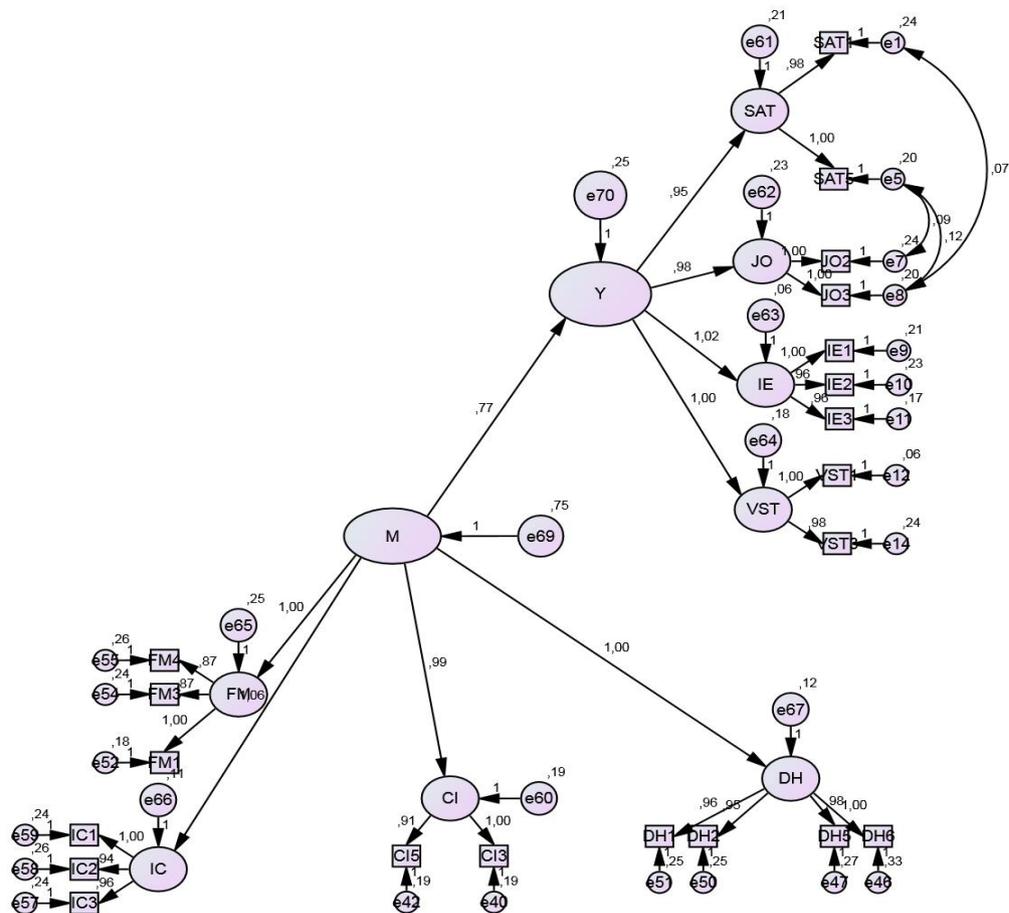


Figure 8 : Le modèle de mesure du lien entre la culture et la performance sociale

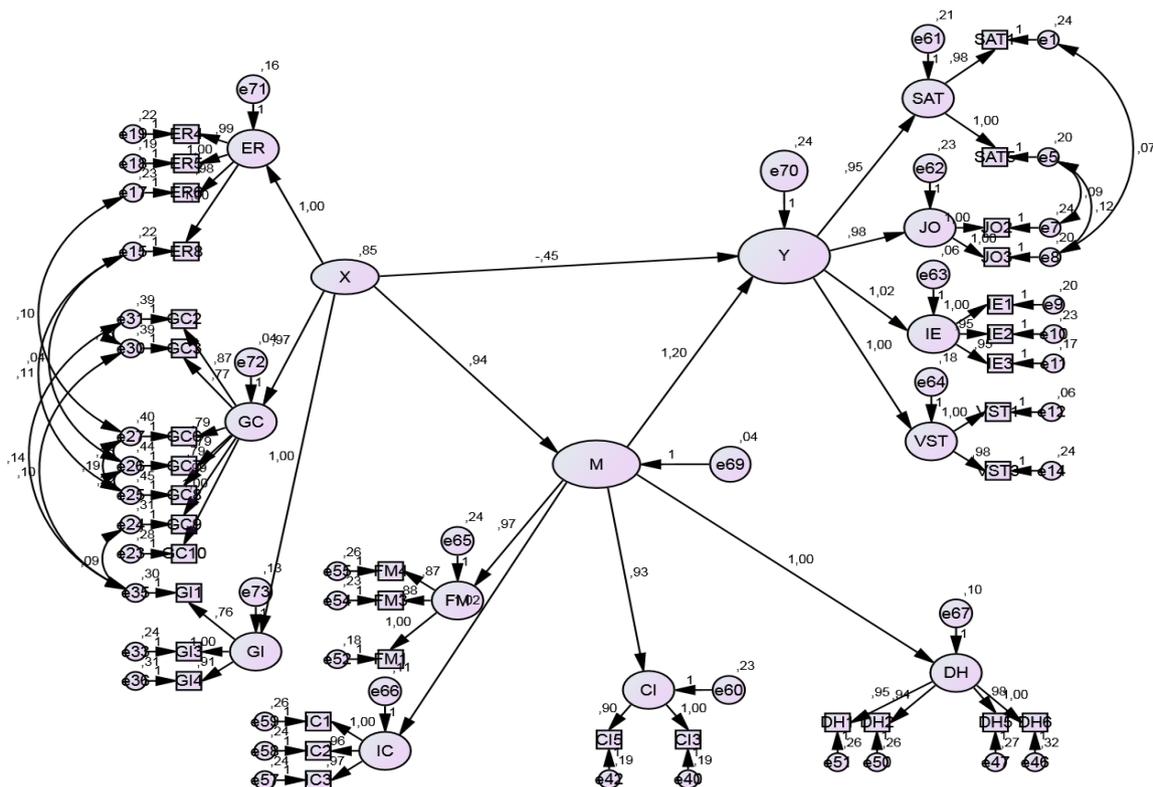


Vu que le coefficient de régression obtenu est de 0,768, T de Student (13,84) et $p = 0,000$, on peut avancer que l'effet des quatre dimensions retenue de la culture sur les quatre composantes de la performance sociale des organisations est significatif.

La satisfaction des trois premières conditions, nous permet d'avancer l'existence d'un effet médiateur de la culture dans la relation pratiques RH et la performance sociale des organisations. La dernière condition va nous permettre de préciser le degré de cette médiation.

- La quatrième condition de la médiation :** Cette quatrième condition va nous permettre de savoir si nous sommes en présence d'une relation de médiation parfaite ou partielle. La médiation parfaite n'est validée que si le chemin entre les variables exogènes (les pratiques RH) et endogènes (les composantes de la performance sociale des organisations) est réduit à zéro en présence de la variable médiatrice (les quatre dimensions de la culture). Dans l'autre cas, si la force de la relation entre les pratiques RH et la performance sociale des organisations est seulement réduite en présence des dimensions de la culture, on ne peut confirmer qu'une médiation partielle.

Figure 9 : Le modèle de mesure de médiation des quatre dimensions de la culture



- ✓ Vu que le coefficient de régression des différents items des pratiques RH sur les différents items des quatre composantes de la culture est de 0,942, T de Student (17,89) et $p = 0,000$: la relation est donc significative ;
- ✓ Vu que le coefficient de régression des différents items des quatre composantes de la culture sur les différents items des quatre composantes de la performance sociale des organisations est de 1,199, T de Student (2,925) et $p = 0,003$: la relation est donc significative ;
- ✓ Vu que le coefficient de régression des différents items des trois pratiques RH sur les différents items des quatre composantes de la performance sociale des organisations est négatif de 0,453, T de Student (-1,161) et $p = 0,246$: la relation est donc non significative.

En prenant en considération les trois résultats ci-dessus, nous pouvons conclure que la médiation est complète et que notre hypothèse centrale est validée : Lorsque les pratiques RH sont compatibles avec les principales dimensions culturelles, elles ont un effet positif et significatif sur la performance sociale des organisations.

Figure 10 : Le modèle de mesure de la contribution des variables médiatrices

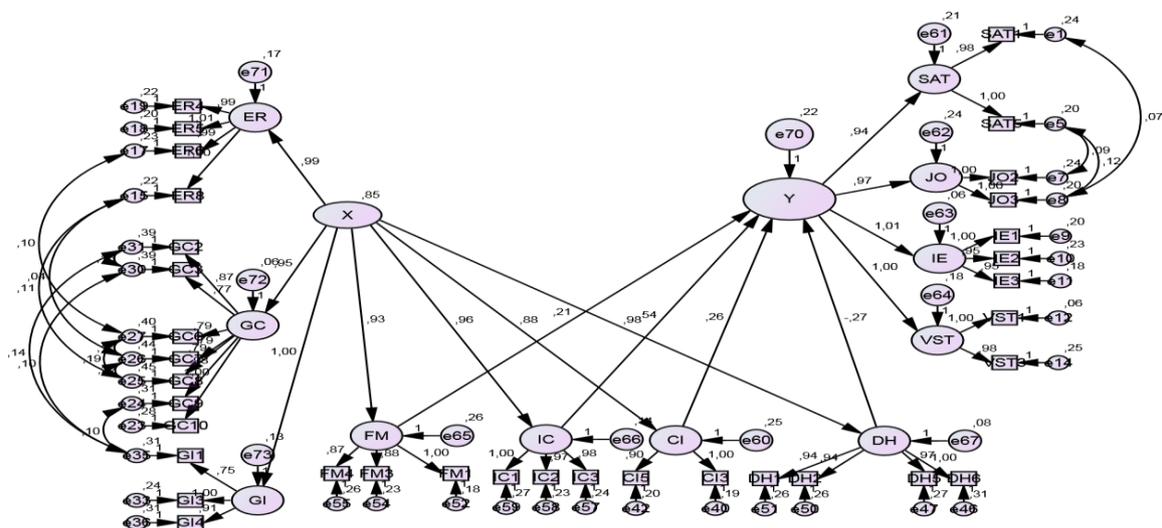


Tableau 33 : L'effet des pratiques RH sur la culture et de la culture sur la performance sociale

Variable médiatrice	X to M			M to Y		
	A	T	P	A	T	P
Niveau du Contrôle d'Incertitude : CI	0,884	17,14	0,000	0,26	3,38	0,000
Degré de la Distance Hiérarchique : DH	0,979	19,27	0,000	-0,271	-2,56	0,10
Degré de Féminité/Masculinité : FM	0,927	17,52	0,000	0,206	3,021	0,003
Degré d'Individualisme/Collectivisme : IC	0,961	18,31	0,000	0,54	5,58	0,000

Vu que :

- Pour tous les facteurs médiateurs, l'effet des trois pratiques RH (X) sur les quatre dimensions de la culture (M) est significatif. En effet, tous les coefficients sont significativement différents de 0 ;
- Pour l'effet des quatre dimensions de la culture (M) sur les quatre composantes de la performance sociale des organisations (Y), seul l'effet du facteur relatif au degré de la Distance Hiérarchique qui n'est pas significatif avec un coefficient non significativement différent de 0. Plus précisément, c'est le degré d'Individualisme / Collectivisme qui est le facteur médiateur le plus important suivi du niveau du Contrôle d'Incertitude ensuite le degré de Féminité / Masculinité. A l'opposé, l'effet du degré de la Distance Hiérarchique comme facteur médiateur n'est pas observé.

trois des quatre sous hypothèses de notre modèle sont validées :

Sous-Hypothèse 1 : « Lorsque les pratiques RH sont compatibles avec le degré de contrôle d'incertitude, elles ont un effet positif et significatif sur la performance sociale des organisations ». **(Vérifiée et validée)**.

Sous-Hypothèse 2 : « Lorsque les pratiques RH sont compatibles avec le degré de masculinité, elles ont un effet positif et significatif sur la performance des employés ». **(Vérifiée et validée)**.

Sous-Hypothèse 3 : « Lorsque les pratiques RH sont compatibles avec le degré d'individualisme, elles ont un effet positif et significatif sur la performance sociale des organisations ». **(Vérifiée et validée)**.

Sous-Hypothèse 4 :« Lorsque les pratiques RH sont compatibles avec le degré de distance hiérarchique, elles ont un effet positif et significatif sur la performance sociale des organisations ». **(Non validée)**.

Pour clôturer ce dernier chapitre, nous avons, au-delà de la vérification et de la validation de notre hypothèse centrale et des sous-hypothèses sous-jacentes à notre problématique, cherché à déterminer laquelle de nos variables de contrôle (Statut professionnel, Ancienneté, Niveau d'études, Âge, Genre et Secteur d'activité) peut jouer un rôle modérateur dans cette relation pratiques RH / performance sociale des organisations avec la variable culturelle comme variable médiatrice.

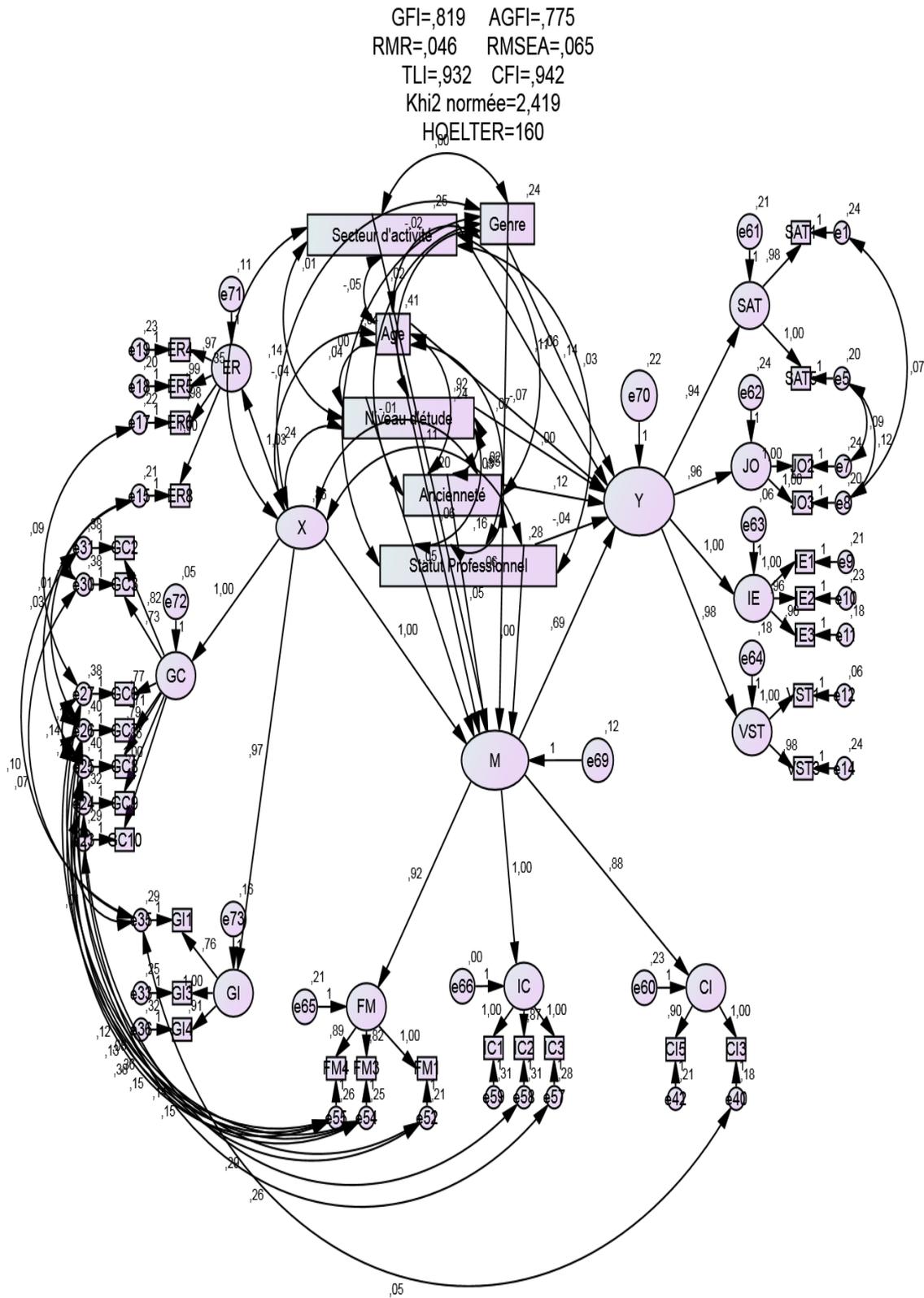
IV. La sélection des variables de contrôle : rôle modérateur

Pour déterminer laquelle de nos variables de contrôle (Statut professionnel, Ancienneté, Niveau d'études, Âge, Genre et Secteur d'activité) peut jouer un rôle modérateur dans notre modèle, nous avons réalisé une analyse multi-groupe pour tester la différence de Khi-deux entre le modèle contraint et le modèle libre. Pour se faire, on avait commencé par tester le modèle dans chaque groupe en laissant libre le plus de paramètres possibles et ensuite on avait contraint les saturations égales dans les deux groupes pour pouvoir comparer les modèles. Les principaux résultats obtenus sont regroupés dans le tableau 98 et notre modèle initial de sélection des variables de contrôle obtenu se schématise comme ce qui est présenté dans la figure 64.

Tableau 34 : Résultats de l'analyse multi groupes

	Effet sur les variables médiatrices				Effet sur les variables dépendantes			
	Estimate	T de Student	Probabilité	Significatif	Estimate	T de Student	Probabilité	Significatif
Statut Professionnel	-0,004	-0,087	0,931	Non	-0,044	-0,704	0,482	Non
Ancienneté	0,05	1,547	0,122	Non	0,117	2,715	0,007	Oui
Niveau d'Etudes	0,045	1,734	0,083	Non	0,004	0,117	0,907	Non
Age	-0,056	-1,359	0,174	Non	-0,07	-1,291	0,197	Non
Genre	0,018	0,39	0,697	Non	0,142	2,272	0,023	Oui
Secteur d'Activité	-0,199	-2,301	0,021	Oui	0,11	1,295	0,195	Non

Figure 11 : Le modèle initial de sélection des variables de contrôle



L'analyse du tableau 34 et de la figure 11, nous a révélé deux conclusions importantes :

- Seules deux variables de contrôle avaient un effet significatif direct sur nos variables dépendantes (les quatre composantes de la performance sociale des organisations), à savoir le genre et l'ancienneté.

En ce qui concerne l'effet de la variable genre, par regroupement de variables, sur la performance sociale des organisations, on avait obtenu les résultats suivants :

- ✓ Le genre a un effet positif et significatif sur la performance sociale des organisations.
- ✓ L'effet des pratiques RH sur la performance sociale des organisations est plus remarquable chez les femmes plus que chez les hommes.
- ✓ Le rôle des variables médiatrices (les quatre dimensions de la culture) est plus important chez les hommes que chez les femmes.

De même, l'ancienneté, toujours par regroupement de variables, avait aussi un effet positif sur les quatre composantes de la performance sociale des organisations. En effet, plus l'ancienneté augmente, plus la performance sociale des organisations s'améliore.

- Le secteur d'activité est la seule variable qui a un contrôle indirect sur la performance sociale via les variables médiatrices. Ce qui veut dire que l'effet des variables médiatrices change avec le secteur. En effet, avec $p < 5\%$, tous les modèles étaient significatifs.

Tableau 35 : La différence Khi2 entre secteurs d'activité : Effet du niveau de maîtrise de la pratique RH sur la performance sociale en tenant compte du secteur comme variable modératrice.

	Khi2	DL	P	Δkhi2	ΔDL	P
Unconstrained	424,4	60	0,00	-	-	0,00
Measurement weights	454,63	66	0,00	30,23	6	0,00
Structural weights	462,5	68	0,00	38,1	8	0,00
Structural residuals	524,63	71	0,00	100,23	11	0,00
Measurement residuals	718,91	85	0,00	294,51	25	0,00

En calculant et en testant la différence de Khi2 entre le modèle sans contrainte (Unconstrained), où on avait supposé que l'absence d'égalité des paramètres entre les deux groupes (tourisme et agro-pêche) et les modèles avec contraintes (égalité des paramètres entre les deux groupes), nous avons trouvé une présence de l'effet modérateur pour chacun des groupes spécifiés dans l'analyse.

En effet, vu que la différence Khi2 est négative ($\Delta\text{Khi2} = 100,73 - 424,4 = - 412,67$) ; $\Delta\text{DL} = -31$; $p=0,00$, alors l'effet modérateur pour chacun des groupes spécifiés dans l'analyse est significatif. En plus vu que Le test des différents modèles développés à partir de l'analyse multi-groupe avait révélé que les paramètres du modèle sont significativement différents d'un groupe à l'autre.

- Le test du modèle d'invariance de type 1 (measurement weights) : $\Delta\text{Khi2} = \text{Khi2 measurement weights} - \text{khi2 Unconstrained} = 454,63 - 424,4 = 30,23$ est positive ;
- Le test du modèle d'invariance de type 2 (Structural weights) : $\Delta\text{Khi2} = \text{Khi2 Structural weights} - \text{khi2 Unconstrained} = 38,1$ est positive ;
- Le test du modèle d'invariance de type 3 (Structural residuals) : $\Delta\text{Khi2} = \text{Khi2 Structural residuals} - \text{khi2 Unconstrained} = 100,23$ est positive ;
- Le test du modèle d'invariance de type 4 (Measurement residuals) : $\Delta\text{Khi2} = \text{Khi2 Measurement residuals} - \text{khi2 Unconstrained} = 294,51$ est positive.

On est en mesure d'avancer que la variable « secteur d'activité » est bien modératrice.

A ce stade, nous allons approfondir notre analyse selon le secteur d'activité par rapport à chaque dimension des variables médiatrices (les quatre dimensions de la culture). Notre objectif via cette analyse est de savoir s'il y a un changement de structure si on considère le secteur d'activité comme une variable instrumentale (Dummy variable) avec Tourisme = 1 et Agro-Pêche = 0.

Au final les résultats étaient probants et très prometteurs pour d'éventuelles recherches sur l'effet médiateur spécifique de la culture au niveau des secteurs d'activité ou même au niveau de la culture organisationnelle.

Tableau 36 : Degré de contingence et d'effet du secteur d'activité sur les 3 composantes de la culture

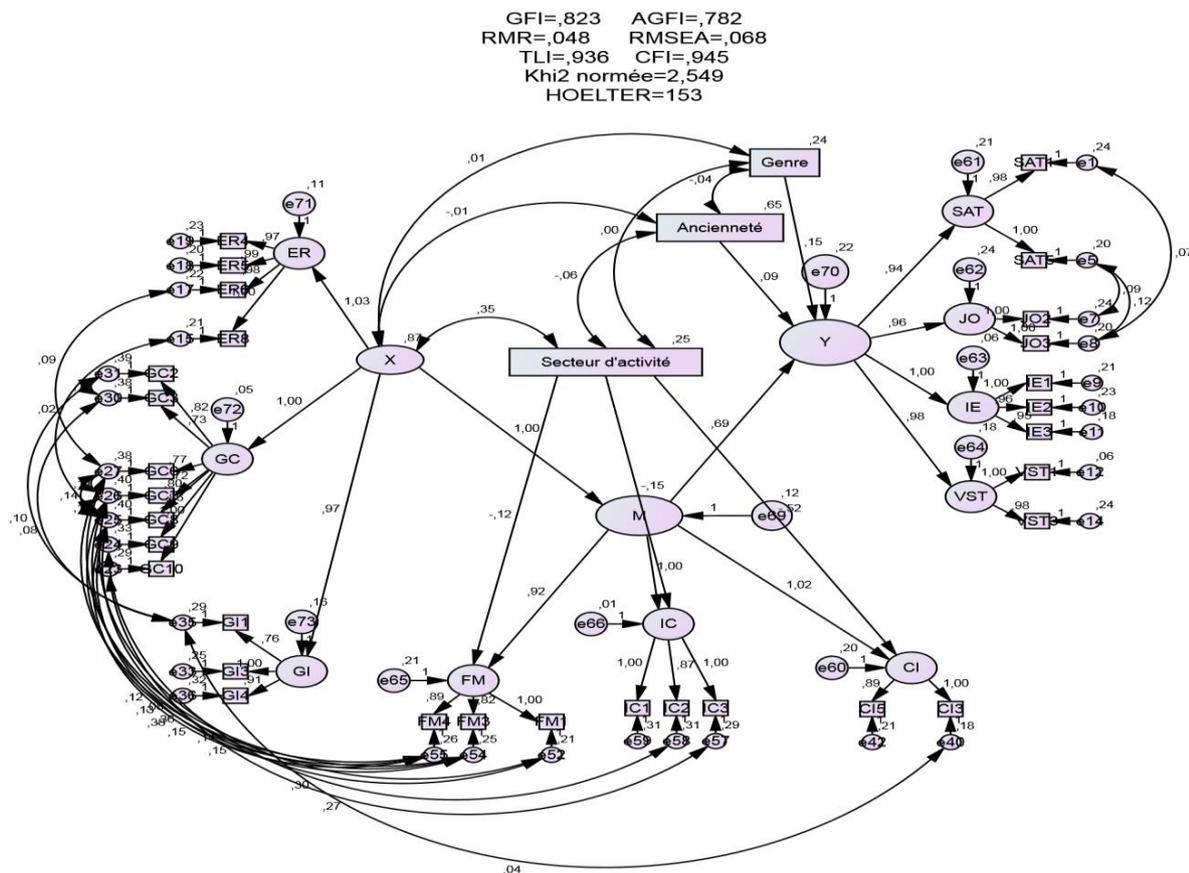
Féminité / Masculinité	-0,12	0,073	-1,628	0,103
Individualisme / Collectivisme	-0,15	0,073	-2,047	0,041
Contrôle d'Incertitude	-0,525	0,113	-4,643	***

En prenant en considération l'ensemble des éléments ci-dessus, on peut avancer les conclusions suivantes :

- ✓ Le Niveau du Contrôle d'Incertitude et le Degré d'Individualisme / Collectivisme sont significatifs alors que le Degré de Féminité/Masculinité n'est pas significatif.

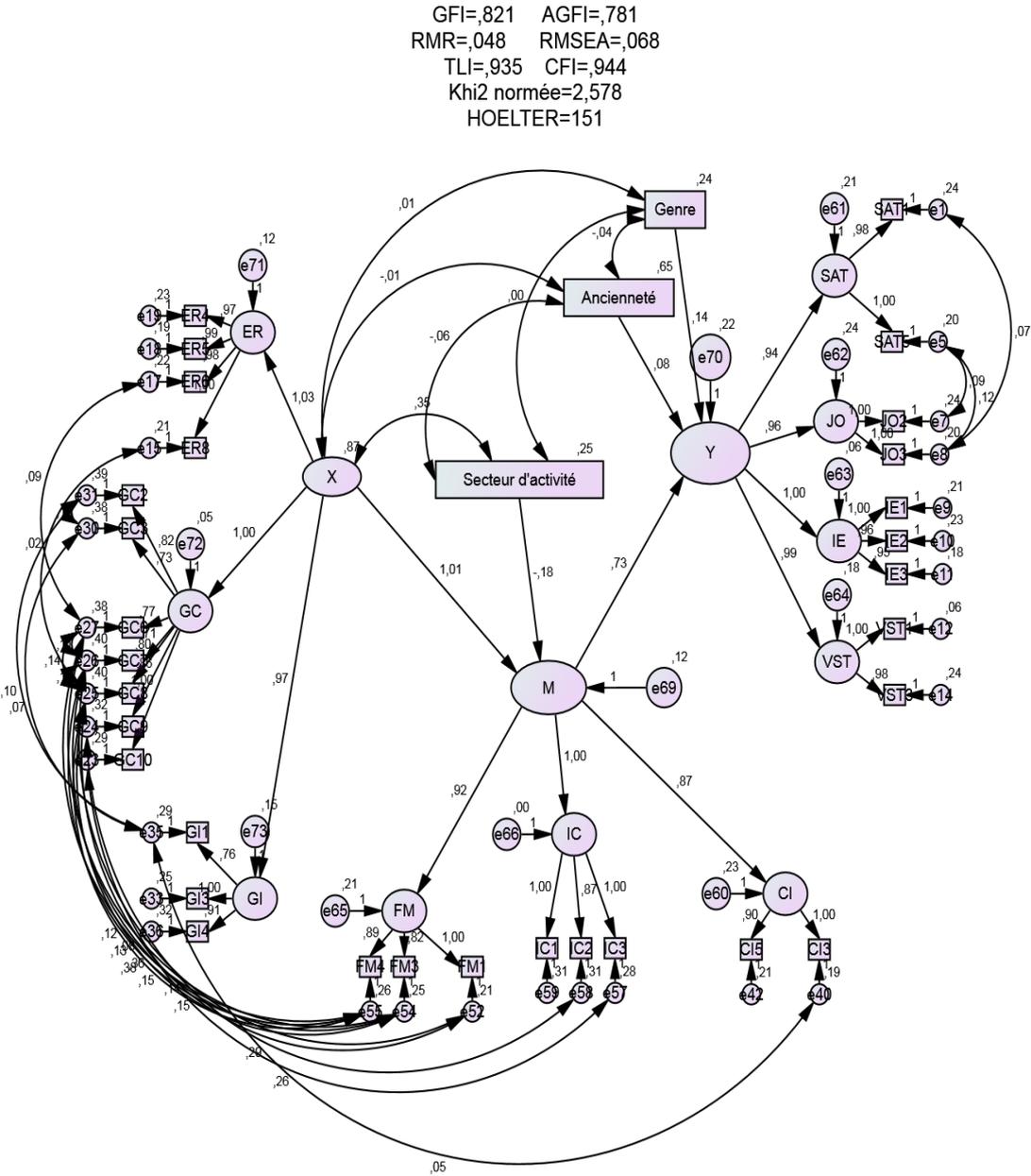
- ✓ Cela veut dire que Le Niveau du Contrôle d'Incertitude et le Degré d'Individualisme / Collectivisme influencent la performance sociale des organisations selon le type du secteur d'activité. En effet, l'effet du contrôle d'incertitude est négatif, car le coefficient de corrélation est négatif (-0,525). Cela veut dire que le fait de changer le secteur, entre tourisme et Agro-Pêche, l'effet du contrôle d'incertitude change. Autrement dit, le secteur du tourisme a un effet contraire de celui de l'agro-pêche sur la performance sociale des organisations.
- ✓ Même remarque pour la variable du degré d'individualisme / collectivisme. Sauf que, la variable Niveau du contrôle d'incertitude est plus sensible au type de secteur d'activité.
- ✓ Pour la variable degré de féminité / masculinité, l'effet sur la performance sociale des organisations ne change pas avec le changement du secteur d'activité (Coefficient non-significatif).

Figure 12 : Le modèle final de sélection des variables de contrôle



En s'assurant que les variances des erreurs sont positives et significatives, les contributions factorielles sont comprises entre -1 et 1 et en supprimant les covariances non-significatives entre les erreurs, le modèle final retenu est :

Figure 13 : Le modèle final



CONCLUSION GENERALE

Par cette étude, nous avons voulu contribuer, surtout d'un point de vue pratique, à l'avancement des connaissances en matière des pratiques RH et leurs contributions dans la performance des organisations surtout en prenant la variable culturelle comme variable médiatrice.

Pour contribuer à la compréhension de cette problématique, nous avons adopté une démarche conceptuelle et méthodologique visant à évaluer les effets de trois grandes pratiques RH (la GC, l'ER et la GI) sur quatre composantes de la performance sociale des organisations (l'IE, la VST, SAT et la JO) en prenant les quatre premières dimensions de la culture comme variables médiatrices (le CI, la DH, la FM et l'IC).

Au finale et suite aux résultats obtenus, nous étions en mesure de confirmer le fait que la variable culturelle avait une part de responsabilité dans le lien entre la performance sociale et les pratiques RH retenues. A ce sujet, le degré d'Individualisme/Collectivisme était le facteur médiateur le plus important suivi du niveau du Contrôle d'Incertitude ensuite le degré de Féminité/Masculinité. L'effet du degré de la Distance Hiérarchique comme facteur médiateur n'est pas observé.

Pour clôturer notre travail, nous avons, au-delà de la vérification et de la validation des sous-hypothèses sous-jacentes à notre problématique, cherché à déterminer laquelle de nos variables de contrôle peut jouer un rôle modérateur dans cette relation pratiques RH/performance sociale des organisations avec la variable culturelle comme variable médiatrice. Le test des différents modèles développés à partir de l'analyse multi-groupe avait révélé que les paramètres du modèle sont significativement différents d'un groupe à l'autre :

- ✓ Le Niveau du Contrôle d'Incertitude et le Degré d'Individualisme/Collectivisme sont significatifs alors que le Degré de Féminité/Masculinité n'est pas significatif.
- ✓ Cela veut dire que Le Niveau du Contrôle d'Incertitude et le Degré d'Individualisme/Collectivisme influencent la performance sociale selon le type du secteur d'activité. En effet, l'effet du CI est négatif, car le coefficient de corrélation est négatif (-0,525). Cela veut dire que le fait de changer le secteur, entre tourisme et Agro-Pêche, l'effet du CI

change. Autrement dit, le secteur du tourisme a un effet contraire de celui de l'Agro-Pêche sur la performance sociale des entreprises.

- ✓ Même remarque pour la variable le Degré d'Individualisme/Collectivisme. Sauf que, la variable Niveau du Contrôle d'Incertitude est plus sensible au type des secteurs.
- ✓ Pour la variable Degré de Féminité/Masculinité, l'effet sur la performance sociale des entreprises ne change pas avec le changement du secteur (Coefficient non-significatif).

Au final, la variable « secteur » est bien modératrice et les résultats sont très prometteurs pour d'éventuelles recherches sur l'effet médiateur spécifique de la culture au niveau des secteurs d'activité ou même au niveau de la culture organisationnelle.

Bien que ces apports soient intéressants, nous ne pouvons passer sous silence les limites et les contraintes liées à cette étude. Idéalement, la validation des pratiques RH sur la performance des employés serait plus riche d'informations si elle englobait plusieurs secteurs d'activité. Compte tenu des contraintes hors de notre contrôle, notre étude s'est limitée à deux secteurs d'activité seulement. En utilisant deux secteurs d'activité, une moins grande précision des résultats peut apparaître au niveau des différences culturelles. Cela peut également causer certaines difficultés au niveau du traitement statistique. Une démarche englobant plusieurs secteurs d'activité serait souhaitable.

En plus, étant donné que notre étude s'est caractérisée par son aspect quantitatif, il serait judicieux d'envisager une approche de recherche plus qualitative. Cela permettrait de cerner avec une plus grande précision, les éléments non répondus de cette recherche.

Au final, il faut avancer qu'il nous est difficile de généraliser les résultats obtenus à l'ensemble du Maroc, car nous n'avons que deux secteurs d'activité. Pour cela il faudrait répéter l'exercice dans d'autres régions et dans d'autres secteurs d'activités pour augmenter la qualité des résultats.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Abu Keir Mohammed Youssif : « Staff Perceptions of how HRMP influence Organisational Performance: Mediating roles of Organisational Culture, Employees' Commitment and Employee Retention in Bahrain Private Universities », Thèse de Doctorat en Philosophie soutenue en 2016 à la Cardiff School of Management, Cardiff Metropolitan University.
- [2] Aït Razouk A. : « GSRH : recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance », Thèse soutenue en 2007 à Nancy 2.
- [3] Aït Razouk A. et Bayad M. : « GRH mobilisatrice et performance des PME : quelle causalité ? », *Revue de GRH*, Vol. 4, N° 82, 2011, pp. 3–18.
- [4] Alatailat M., Elrehail H. et Okechukwu Lawrence Emeagwali : « *High performance work practices, organizational performance and strategic thinking : A moderation perspective* », *International Journal of Organizational Analysis*, 2019.
- [5] ALDamoe F–M–A., Yazam M. et Bin Ahmid K. : « The Mediating Effect of HRM Outcomes (employee retention) on the Relationship between HRM Practices and Organizational Performance », *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 2, N° 1, pp. 75–88.
- [6] Al-Emadi M–A–S. et Marquardt M–J. : « Relationship between employees' beliefs regarding training benefits and employees' organizational commitment in a petroleum company in the State of Qatar », *International Journal of Training and Development*, Vol. 11, N° 1, February 2007, pp. 49–60.
- [7] Allouche J., Charpentier M. et Guillot-Soulez C. : « GRH et Performances de l'entreprise : l'improbable lien ? Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales/performances économiques et financières », *XVe Congrès annuel de l'AGRH*, Montréal, tome 1, 2004, pp. 31–58.
- [8] Arcand G., Arcand M., Chrétien L. et Tellier G. : « Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets », *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol. 3, N° 1, 2005, pp. 107–128.
- [9] Arcand M., Arcand G., Bayad M. et Fabi B. : « Systèmes De Gestion Des Ressources Humaines Et Performance Organisationnelle », *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 75, N° 3, 2004, pp. 497–524.
- [10] Arcand M., Arcand G., et Bayad M. : « Gestion stratégique des ressources humaines et performance de la firme : une validation de l'approche de la contingence », *Revue internationale des relations de travail*, Vol. 2, N° 2, 2004, pp. 74–93.
- [11] Arnulf J–K. et Larsen K–R. : « Culture Blind Leadership Research : How Semantically Determined Survey Data May Fail to Detect Cultural Differences », *Frontiers in Psychology*, Vol. 11, N° 176, 2020, pp. 1–18.
- [12] Athos A–G. et Pascale R–T. : « Le management est-il un art japonais ? », Paris, Les Éditions d'organisation, 1984.
- [13] Azeem M–M., Abrar M., Bashir M. et Zubair A. : « Impact of Organizational Justice and Psychological Empowerment on Perceived Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviour », *American Journal of Industrial and Business Management*, Vol. 5 N° 5, May 25, 2015, pp. 272–280.
- [14] Azouzou H. : « La dimension culturelle de la qualité », Albayane le 05 - 01 - 2014 Yassine A. et Côme T. : « La nature de l'attachement entre l'employé et l'organisation, vecteur de la performance individuelle ? », *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales*, Vol. 4, N° 1, 2019.
- [15] Bakotić D. : « Relationship between job satisfaction and organisational performance », *Economic Research, Ekonomska Istraživanja*, Vol. 29, N° 1, 2016, pp. 118–130.
- [16] Bamel U., Budhwar P., Stokes P. et Paul H. : « Dimensions of role efficacy and managerial effectiveness : evidence from India », *Journal of Organizational Effectiveness : People and Performance*, Vol. 4, N° 5, 2017, pp. 218–237.
- [17] Bandibeno I–K. et Ndongo J–C–A. : « Pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun », *Mondes en développement*, Vol. 2, N° 178, 2017, pp. 139–154.
- [18] Barney J. : « Firm Resources and Sustained. Competitive Advantage », *Texas A&M University*, Vol. 17, N° 1, 1991, pp. 99–120.
- [19] Bartel A. : « Relating career stage to attitudes towards HR practices and commitment : Evidence of interaction effects ? », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 13, N° 4, 2004, pp. 417–446.
- [20] Becker B. et Huselid M–A. : « High Performance Work Systems and Firm Performance : A Synthesis of Research and Managerial Implications », *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 16, 1998, pp. 53–101.
- [21] Bercu A–M. : « The Impact Of HRMP on SMEs Performance In Romania », *Anale, Seria Stiinte Economice, Timisoara, Faculty of Economics, Tibiscus University in Timisoara*, Vol. 0, May 2013, pp. 44–52.
- [22] Bernard M. : « L'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale », Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion soutenue en 2009, Ecole de Management de Strasbourg en cotutelle avec l'Université d'Ottawa.
- [23] Bouckenooghe D., Raja U, Butt A–N., Abbas M. et Bilgrami S. : « Unpacking the curvilinear relationship between negative affectivity, performance, and turnover intentions : The moderating effect of time-related work stress », *Journal of Management & Organization*, Vol. 1, 2016, pp. 1–19.
- [24] Bowen D–E. et Ostroff C. : « Understanding HRM-Firm Performance Linkages : The Role of the "Strength" of the HRM System », *The Academy of Management Review*, Vol. 29, N° 2, April 2004, pp. 203–221.
- [25] Brookes M., Croucher R., Fenton-O'Creevy M. et Gooderham P. : « Measuring competing explanations of human resource management practices through the Cranet survey : cultural versus institutional explanations », *Human Resource Management Review*, Vol. 21, N° 1, 2011, pp. 68–79.
- [26] Caligiuri P–M., Colakoglu S., Cerdin J–L. et Kim M–S. : « Examining cross-cultural and individual differences in predicting employer reputation as a driver of employer attraction », *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 10, N° 2, 2010, pp. 137–151.
- [27] Carrière J. et Barrette J. : « GRH et performance de la firme à capital intellectuel élevé : une application des perspectives de contingence et de configuration », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 22, N° 4, pp. 302–315.

- [28] Cassoni A. et Labadie G-J. : « The impact of HRP and labor relations on organizational performance in Uruguay : an empirical test », Document de recherche, N° 83, Décembre 2012, Universidad ORT Uruguay, Faculté d'Administration et des Sciences Sociales.
- [29] Chakraborty D. et Biswas W. : « Evaluating the impact of human resource planning programs in addressing the strategic goal of the firm : An organizational perspective », *Journal of Advances in Management Research*, Vol. 16, N° 5, November 2019, pp. 659–682.
- [30] Charles-Pauvers B., Urbain C. et Le Quentrec : « Pratiques De GRH Et Performance Commerciale : Le cas d'un centre d'appels », *Revue française de gestion*, N° 176, 2007, pp. 15–33.
- [31] Chew J. et Chan C-C-A. : « Human resource practices, organizational commitment and intention to stay », *International Journal of Manpower*, Vol. 29, N° 6, 2008, pp. 503–522.
- [32] Cho S., Woods R-H., Jang S-C. et Erdem M. : « Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances », *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 25, N° 2, 2006, pp. 262–277.
- [33] Chordiya R., Sabharwal M. et Goodman D. : « Affective organizational commitment and job satisfaction : A cross-national comparative study », *Public Administration*, Vol. 95, N° 1, 2017.
- [34] Chourouk S-M. : « Impacts des pratiques de rémunérations variables sur la performance organisationnelle et financière de certaines PME manufacturières », Mémoire, Université du Québec à Trois-Rivières, Septembre 2006.
- [35] Chrétien L., Arcand G., Tellier G. et Arcand M. : « Impacts des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets », *Revue Internationale sur le Travail et la Société*, Vol. 3, N° 1, 2005, pp. 107–126.
- [36] Chukwuka E-J. et Nwakoby N-P. : « Effect of Human Resource Management Practices on Employee Retention and Performance in Nigerian Insurance Industry », *World Journal of Research and Review*, Vol. 6, N° 4, April 2018, pp. 27–41.
- [37] Collings D-G., Demirbag M., Mellahi K. et Tatoglu E. : « Strategic orientation, human resource management practices and organizational outcomes : Evidence from Turkey », *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, N° 14, November 2010, pp. 2589–2613.
- [38] Colot O., Dupont C. et Volral M. : « Influence des pratiques de GRH sur la performance sociale des entreprises familiales », 2ièmes journées Georges Doriot, 15 et 16 Mai 2008.
- [39] Colvin A., Batt R. et Keefe J. : « The Impact of Employee Voice and Compliance Mechanisms on Absenteeism, Discipline, and Turnover », CAHRS Working Paper, Ithaca, NY : Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center of Advanced Human Resource Studies, 2005, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/281/> Delery J-E. et Doty D-H. : « Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions », *Academy of Management Journal*, Vol. 39, 1996, pp. 802–835.
- [40] Combs J-G., Liu Y., Hall A. et Ketchen D. : « How Much Do High-Performance Work Practices Matter ? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance », *Personnel Psychology*, Vol. 59, N° 3, August 2006, pp. 501–728. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>
- [41] D'art D. et Turner T. : « Profit sharing, firm performance and union influence in selected European countries », *Personnel Review*, Vol. 33, N° 3, 2004, pp. 335–350.
- [42] Datta D-K., Guthrie J-P. et Wright P. : « HRM and Labor Productivity : Does Industry Matter ? », *The Academy of Management Journal*, Vol. 48, N° 1, February 2005. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993158>
- [43] Daud S., Abidin N., Sapuan N-M. et Rajadurai J. : « Efficient human resource deployment technique in higher education: A standpoint from Malaysia », *African Journal of Business Management*, Vol. 6, N° 25, June 2012, pp. 7533–7547.
- [44] Delaney J-T. et Huselid M-A. : « The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance », *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N° 4, November 2017. 1996
- [45] Delery J-E. et Doty D-H. : « Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions », *Academy of Management Journal*, Vol. 39, 1996, pp. 802-835.
- [46] Dizgah M-R., Gilaninia S., Alipour H. et Asgari A. : « High Performance Human Resource and Corporate Entrepreneurship: the Mediating Role of Organizations Citizenship Behavior and Procedure Justice », *Australian Journal of Basic and Applied Science*, Vol. 5, N° 3, 2011, pp. 492–499.
- [47] Dlimi S. et Alami F-Z. : « Performance des équipes : cas des PME marocaines », Editions L'Harmattan, 2018.
- [48] El Adraoui H. : « Effets de la GRH sur la performance: validation du modèle configurationnel auprès d'un échantillon de 92 entreprises au Maroc », *Question (s) de management*, Vol. 3, 2015, pp. 43–56.
- [49] El Adraoui H., Professeur à l'ISCAE et consultante en RH : selon une étude sur le lien RH-Performance menée auprès de 92 entreprises nationales et multinationales au Maroc « GRH : Un toolkit pour les bonnes pratiques » publiée dans l'Economiste du 14.12.2017.
- [50] Elrehail H., Harazneh I., Abuhjeeleh M., Alzghoul A., Alnajdawi S. et Hussein Ibrahim H-M. : « Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus », *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. 29, N° 2, 2020, pp. 125–149.
- [51] Fabi B., Lacoursière R. et Raymond L. « Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations », *International Journal of Manpower*, Vol. 36, N° 5, 2015, pp. 772–790.
- [52] Fabi B., Raymond L. et Arcand M. : « Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH ? », 7ième Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Octobre 2004, Montpellier.
- [53] Farndale E. et Murrer I. : « Job Resources and Employee Engagement A Cross-national Study », *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30, 2015, pp. 610–626.
- [54] Fiorito J., Bozeman D-P., Young A. et Meurs J-A. : « Organizational commitment, human resource practices, and organizational characteristics », *Journal of Managerial Issues*, Vol. 19, N° 2, 2007, pp. 186–207.
- [55] Feitosa J., Grossman R. et Salazar M. : « Debunking key assumptions about teams : The role of culture », *American Psychologist*, Vol. 73, N° 4, 2018, pp. 376–389.

- [56] Gaafar M-A. : « The Impact of HRMP on Organizational Performance in Saudi Banking Sector », *European Journal of Business and Management*, Vol. 4, N° 21, 2012, pp. 188–196.
- [57] Gadelrab H-F., Alkhadher O., Aldhafri S., Almshawah S., Khatatba Y., Zine El Abiddine F., Alyetama M., Elmsalak S., Tarboush N. et Slimene S. : « Organizational Justice in Arab Countries: Investigation of the Measurement and Structural Invariance », *Cross-Cultural Research*, Vol. 54, N° 1, 2020, pp. 3–27.
- [58] Gagnon O. et Arcand G. : « Les pratiques de GRH comme catalyseur de la performance organisationnelle », *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol. 9, N° 2, 2011, pp. 1–23.
- [59] García-Carbonell N., Martín-Alcázar F. et Sánchez-Gardey G. : « Understanding the HRM-Performance Link : A Literature Review on the HRM Strategy Formulation Process », *International Journal of Business Administration*, Vol. 5, N° 2, 2014, pp. 71–81.
- [60] Gellatly I-R., Hunter K-H., Currie L. et Irving P-G. : « HRM practices and organizational commitment profiles », *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, N° 4, 2009.
- [61] Giauque D., Barbey V. et Duc N. : « Les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques suisses : l'importance d'un pilotage participatif », *Revue française d'administration publique*, Vol. 4, 2008, pp. 785–798.
- [62] Giauque D., Resenterra F. et Siggen M. : « The relationship between HRM practices and organizational commitment of knowledge workers. Facts obtained from Swiss SMEs », *Human Resource Development International*, Vol. 13, N° 2, 2010, pp. 185–205.
- [63] Gleibs I-H. et Alvarado L-A. : « The impact of non-standard work arrangements and communication climate on organisational and team identification and work-related outcomes amongst millennial in Chile and the UK ». *Social Psychological Bulletin*, Vol. 14, N° 3, 2019, pp. 1–32.
- [64] Green K-W., Wu C., Whitten D. et Medlin B. : « The impact of SHRM on firm performance and HR professionals work attitude and work performance », *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, N° 4, 2006, pp. 559–578.
- [65] Guerrero S. et Barraud-Didier V. : « High-involvement practices and performance of French firms », *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, N° 8, 2004, pp. 1410–1425.
- [66] Gunkel M., Schlaegel C. et Taras V. : « Cultural Values, Emotional Intelligence, and Conflict Handling Styles : A Global Study ». *Journal of World Business*, Vol. 51, N° 4, pp. 568–585.
- [67] Hajro A. et Pudelko M. : « An analysis of core-competences of successful multinational team leaders », *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 10, N° 2, 2010, pp. 175–194.
- [68] Hartog D-N-D. et Verburg R-M. : « High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness », *Human Resource Management Journal*, Vol. 14, N° 1, 2004, pp. 55–78.
- [69] Hazril I-I. et Zulkafli A-H. : « Corporate governance, HRMP and organizational performance », *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, Vol. 9, N° 1, 2016, pp. : 7–17.
- [70] Hoch J-E. et Kozlowski S-W-J. : « Leading Virtual Teams : Hierarchical Leadership, Structural Supports, and Shared Team Leadership ». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 99, N° 3, 2014, pp. 390–403.
- [71] Hofman P-S. et Newman A. : « The impact of perceived corporate social responsibility on organizational commitment and the moderating role of collectivism and masculinity : evidence from China », *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25, N° 5, pp. 631–652.
- [72] Hounkou E. : « Les pratiques de gestion des ressources humaines et les performances des entreprises Béninoises : une analyse par la méthode de corrélation canonique ». *Revue Internationale sur le Travail et la Société*, Vol. 9, N° 1, 2011, pp. 17–40.
- [73] Hunter M-G., Tan F-B. et Tan B-C. : « Voluntary turnover of information systems professionals : A cross-cultural investigation », *Journal of Global Information Management*, Vol. 16, N° 4, 2008, pp. 46–66.
- [74] Huselid M-A., Jackson S-E. et Schuler R-S. : « Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance », *Academy of Management Journal*, Vol. 40, N° 1, 1997, pp. 171–188.
- [75] Iyad Mohammad Ali Khashman et Aysar Mohammad Khashman : « The Impact of Human Resource Information System (HRIS) Applications on Organizational Performance (Efficiency and Effectiveness) in Jordanian Private Hospitals », *Journal of Management Research*, Vol. 8, N° 3, 2016, pp. 31–44.
- [76] Jeong D-Y. et Choi M. : « The impact of high-performance work systems on firm performance : The moderating effects of the human resource function's influence », *Journal of Management & Organization*, Vol. 22, N° 3, May 2016, pp. 328-348.
- [77] Junaid D., Yadav A., Afzal F., Shah I-A., Shanmugam B., Jonkman M., Azam S. et De Boer F. : « The Configurations of Informal Institutions to Promote Men's and Women's Entrepreneurial Activities », *Frontiers in Psychology*, Vol. 11, Article 1909, 2020, pp. 1–16.
- [78] Kariithi J-W. et Ogutu M-O. : « Impact of Strategic HRMP on Organizational Performance (A Case Study of Safaricom) », *Human Resource and Leadership Journal*, Vol. 1, N° 1, 2016, pp. 1–18.
- [79] Karim S., Komat A. et Koubaa S. : « Les systèmes de gestion des ressources humaines et la performance sociétale/environnementale de la grande entreprise au Maroc », *XXIXe Conférence Internationale de Management Stratégique*, Juin 2020.
- [80] Katou A-A. : « Measuring the impact of HRM on organisational performance », *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol. 1, N° 2, 2008, p. 119–142.
- [81] Khal Hamza S-H. : « The Influence of National Culture on Organizational Culture in Private and Public Sector Organizations in Iraqi Kurdistan, A Cross – Sectorial Comparison », *Journal of Human Sciences*, Vol. 22, N° 4, 2018, pp. 323–346.
- [82] Khandekar A. et Sharma A. : « Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage: An empirical analysis from Indian global organisations », *Education and Training*, Vol. 47, N° 8/9, October 2005, pp. 628–639.
- [83] Kidwell R-E. et Bennett N. : « Employee propensity to withhold effort : A conceptual model to intersect three avenues of research », *The Academy of Management Review*, Vol. 18, N°3, 1993, pp. 429–456.

- [84] Kim S. et Wright P. : « Putting Strategic Human Resource Management in Context : A Contextualized Model of High Commitment Work Systems and Its Implications in China », *Management and Organization Review*, Vol. 7, N° 1, 2011, pp. 153–174.
- [85] Kooij T–A–M., Guest D., Clinton M., Knight T., Jansen P–G–W. et Dikkers J–S–E. : « How the impact of HR practices on employee wellbeing and performance changes with age », *Human Resource Management Journal*, Vol 23, N° 1, 2013, pp. 18–35.
- [86] Koster F. et Wittek R. : « Competition and constraint: Economic globalization and human resource practices in 23 European countries », *Employee Relations*, Vol. 38, N° 2, 2016, pp. 286–303.
- [87] Koster F. : « Able, willing, and knowing : The effects of HR practices on commitment and effort in 26 European countries », *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, N° 14, 2011, pp. 2835–2851.
- [88] Koster F. et Gutauskaite D. : « HRM-Culture fit : Why the link between human resource practices and commitment varies across countries », *Dynamic Relationships Management Journal*, Vol. 8, N° 1, May 2019, pp. 13–27.
- [89] Kurtulus Yilmaz Genç : « A Research on the Impacts of Core Employees on the Performances of SME's », *Sociology Mind*, Vol. 4, N° 3, June 2014, pp. 213–220.
- [90] Kuvass B. et Dysvik A. : « Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance », *Human Resource Management Journal*, Vol. 19, N° 3, 2009, pp. 217–236.
- [91] Kweku Otoo F–N. : « Human resource management (HRM) practices and organizational performance : The mediating role of employee competencies », *International Journal of Management Studies*, Vol. 5, N° 3, July 2018, pp. 91–105.
- [92] Laalou A. et El Guermai L. : « Mesurer l'impact du Management des Ressources Humaines sur la Performance de l'entreprise : Cas de la société Source Marrakech », *International Journal of Innovation and Applied Studies*, Vol. 13, N° 2, 2015.
- [93] Lacoursière R., Fabi B., St-Pierre J. et Arcand M. : « Impact de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financières des PME », 12ième congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail et des Organisations (AIPTO), Louvain la Neuve, Belgique, 2002, pp. 1–7.
- [94] Lacoursière R., Fabi B., St-Pierre J. et Arcand M. : « Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste » *Revue internationale P.M.E.*, Vol. 18, N° 2, 2005, pp. 43–75.
- [95] Lambooij M., Sanders K., Ferry K. et Zwiwers M. : « Human Resource Practices and Organisational Performance : Can the HRM-Performance linkage be explained by the cooperative Behaviours of Employees ? », *Management Revue, Socio-economic Studies*, Vol. 17, N° 3, 2006, pp. 223–240.
- [96] Loo-See Beh et Leap-Han Loo : « HRM Best Practices And Firm Performance : A Universalistic Perspective Approach », *Serbian Journal of Management*, Vol. 8, N° 2, November 2013, pp. 155–167.
- [97] Lee Y–T., Reiche B–S. et Song D. : « How Do Newcomers Fit In ? The Dynamics between Person-Environment Fit and Social Capital across Cultures », *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 10, N° 2, 2010, pp. 153–174.
- [98] Li, Y. et Zahra S–A. : « Formal institutions, culture, and venture capital activity : A cross-country analysis ». *Journal of Business Venturing*, Vol. 27, N° 1, 2012, pp. 95–111.
- [99] Luna-Arocas R. et Camps J. : « A model of high performance work practices and turnover intentions », *Personnel Review*, Vol. 37, N° 1, 2008, pp. 26–46.
- [100] Maghni A. et Amine A. : « Socialisation Organisationnelle Et Engagement Des Nouvelles Recrues D'une Banque Marocaine : Etude Des Effets Spécifiques Par La Méthode PLS », *Revue Marocaine de Management Logistique et Transport*, N°2, 2017, pp. 239–272.
- [101] Mc Mahan G–C., Virik M. et Wright P–M. : « Alternative theoretical perspectives for SHRM revisited : progress, problems and prospects », *Research in personnel and human resources management*, Supplement 4, 1999, pp. 99–122.
- [102] Mehwish J., Abeera A., Aidede B. et Tania H. : « Human resource practices and organizational commitment : The mediating role of job satisfaction in emerging economy », *Cogent Business & Management*, Vol. 6, N° 1, May 2019. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1608668>
- [103] Meyer J–P. et Herscovitch L. : « Commitment in the workplace : toward a general model », *Human Resource Management Review*, Vol. 11, 2001, pp. 299–326.
- [104] Mittal S., Gupta V. et Motiani M. : « Relation between human resource development climate and organisational commitment : empirical study in Indian banking sector », *International Indian Journal of Culture and Business Management*, Vol. 12, N° 2, 2016, pp. 204–224.
- [105] Moideenkutty U., Al-Lamki A. et Murthy Y–S–R. : « HRM practices and organizational performance in Oman », *Personnel Review*, Vol. 40, N° 2, February 2011, pp. 239–251.
- [106] Moon C., Uskul A–K. et Weick M. : « On Culture, Ethics and Hierarchy: How Cultural Variations in Hierarchical Relations Are Manifested in the Code of Ethics of British and Korean Organizations », *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 48, N° 1, 2017, pp. 15–27.
- [107] Moutaouakil A. : « L'impact du Contrôle de Gestion Sociale sur la Performance Economique : Cas des Grandes Entreprises Marocaines », Thèse pour l'obtention de Doctorat en Sciences Economiques et Gestion, soutenue en 2015 à la FSJES Université Sidi Mohamed Benabdellah – Fès. Mucelli A., Spigarelli F. et Lepore D. : « National Culture for a Participatory Time-driven Activity Based Costing : A Conceptual Framework and Research Agenda ». *International Journal of Business Administration*, Vol. 9, N° 2, 2018, pp. 56–66.
- [108] Muduli A. : « High performance work system, HRD climate and organisational performance: An empirical study », *European Journal of Training and Development*, Vol. 39, N° 3, 2015, pp. 239–257.
- [109] Mufeed S.A. et Gulzar L. : « Impact Of HRMP On Organizational Performance : An Emprical Study Of State Bank Of India », *International Journal of Management Research*, Vol. 3, N° 5, 2015, pp. 286–300.
- [110] Munjuri M–G. : « The Effect of HRMP Practices in Enhancing Employee Performance in Catholic Institutions of Higher Learning in Kenya », *International Journal of Business Administration*, Vol. 2, N° 4, November 2011, pp. 189–224.
- [111] Mustafa G., Glavee-Geo R., et Rice P–M. : « Teamwork orientation and personal learning: The role of individual cultural values and value congruence », *Journal of Industrial Psychology*, Vol. 43, 2017, pp. 14–46.

- [112] Mutahi N. et Busienei J-R. : « Effect Of HMRP On Performance Of Public Universities In Kenya », *International Journal of Economics, Commerce and Management*, United Kingdom , Vol. 3, N° 10, October 2015, pp. 696–736.
- [113] Muslim A., Wan K. et Wan I. : « The impact of HMRP on performance Evidence from a public University », *The TQM Journal*, Vol. 26, N° 2, 2014, pp. 125–142.
- [114] Naqvi I-H. Bokhari S-H-A., Aziz S. et Kashif-ur-Rehman : « The impact of HRPM on project outcome », *African Journal of Business Management*, Vol. 5, N° 21, 2011, pp. 8491–8499.
- [115] Nassar M-A. : « Human resource management practices and organizational commitment in four and five star hotels in Egypt », *Journal of Human Resources in Hospitality et Tourism*, Vol. 17, N° 1, 2018, pp. 1–21.
- [116] Naveed Iqbal et Mansoor Ahmad : « Unveiling The E-HRM-Performance Link : Evidence From Pakistani Banking Industry », *GUJR*, Vol. 32, N° 1, June 2016, pp. 65–75.
- [117] Naveed I., Mansoor A. et Allen M-C. : « Unveiling the relationship between e-HRM, impersonal trust and employee productivity », *Management Research Review*, Vol. 42, N° 7, May 2019, pp. 879–899.
- [118] Ndao A. : « Effets des pratiques de GRH sur la performance économique et financière des entreprises sénégalaises : par quels mécanisme ? », Thèse de doctorat d'Etat en Sciences de Gestion soutenue en 2011 à la FASEG/UCAD, Montpellier 3.
- [119] Nemli Çaliskan E. : « The Impact Of SHRM On Organizational Performance », *Journal of Naval Science and Engineering*, Vol. 6, N° 2, 2010, pp. 100–116.
- [120] Newman A., Thanacoody R. et Hui W. : « The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intentions : A study of multinationals in the Chinese service sector », *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, N° 8, 2011, pp. 1765–1787.
- [121] Newman K-L. et Nollen S-D. : « Culture and Congruence : The Fit Between Management Practices and National Culture », *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, 1996, pp. 753–779.
- [122] Nguyen P. et Belaounia S. : « Cultural Distance and Payment Method in French Cross-Border Acquisitions », *International Management*, Vol. 24, N° 1, 2020, pp. 109–126.
- [123] Nongmaithem R. et Biniam K. : « The Impact of HRMP on Organizational Performance : A Study on Debre Brehan University », *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*, Vol. 2, N° 1, 2016, pp. 643–662.
- [124] Omri W. et Ghorbel-Zouari S. : « Une évaluation de la performance sociale des IMF Tunisiennes : Cas de ENDA inter-arabe », *Revue Libanaise de Gestion et d'Economie*, N° 4, 2010, pp. 36–64.
- [125] Ordonez de Pablos P. et Lytras M. : « Competencies and human resource management : implications for organizational competitive advantage ? » *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12, N° 6, October 2008, pp. 48–55. Raad G. : « L'influence de l'implication organisationnelle sur l'intention d'adhésion à l'actionariat salarié », Thèse de doctorat en Sciences de gestion soutenue en 2006 à Caen.
- [126] Paauwe J. et Boselie P. : « Human Resource Management and performance : what next ? », *Human Resource Management Journal*, Vol. 15, N° 4, 2005, pp. 68–83.
- [127] Paillé P., Chen Y., Boiral O. et Jin J. : « The Impact of HRM on Environmental Performance : An Employee-Level Study », *Journal of Business Ethics*, Vol. 121, N° 3, 2014, pp. 451 - 466.
- [128] Parboteeah K-P., Cullen J-B. et Paik Y. : « National differences in intrinsic and extrinsic work values : The effects of post-industrialization », *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 13, N° 2, 2013, pp. 1–16.
- [129] Pare G. et Tremblay M. : « The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions » ; *Group et Organization Management*, Vol. 32, N° 3, June 2007, pp. 326–357.
- [130] Pati S-P. et Kumar M-P-P. : « Influencing employee attitudes through HR practices: an exploratory study in Indian IT sector », *International Journal of Indian Culture and Business Management*, Jan 2010, Vol. 3, N° 6, pp. 607-622
- [131] Paul A-K. et Anantharaman R-N. : « Influence of HRM practices on organizational commitment : A study among software professionals in India », *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 15, N° 1, February 2004, pp. 77–88.
- [132] Payne S-C. et Huffman A-H. : « A Longitudinal Examination of the Influence of Mentoring on Organizational Commitment and Turnover », *The Academy of Management Journal*, Vol. 48, N° 1, February 2005, pp. 158–168.
- [133] Pellegrini E-K., Scandura T-A. et Jayaraman V. : « Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership : An Expansion of Leader-Member Exchange Theory », *Group & Organization Management*, Vol. 35, N° 4, 2010, pp. 391–420.
- [134] Pfeffer J. : « Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force », Boston : Harvard Business School Press, 1994.
- [135] Pilar G-N., Talavera-Escribano E., Rosario Zurriaga-Lloréns et Lucía Llinares-Insa : « Culture, Work, and Subjective Well-Being: The Role of LMX and Resilience in Spanish and Chinese Cultures », *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 16, N° 24, 2019, pp. 1–16.
- [136] Predrag R., Aleksandar D., Momcilo D., Nebojsa D. et Zoran N. : « Increasing Organizational Performance By HRM », *Tehnicki Vjesnik*, Vol. 22, N° 2, April 2015, pp. 263–269.
- [137] Raja U., Javed Y. et Abbas M. : « A Time Lagged Study of Burnout as a Mediator in the Relationship Between Workplace Bullying and Work-Family Conflict », *International Journal of Stress Management*, Vol. 25, N° 4, 2018, pp. 377–390.
- [138] Ramaprasad B-S., Prabhu K-N., Lakshminarayanan S. et Pai Y-P. : « Human resource management practices and organizational commitment : a comprehensive review (2001-2016) », *Prabandhan : Indian Journal of Management*, Vol. 10, N° 10, 2017, pp. 7–23.
- [139] Ramazan Yilmaz et Fatih Mehmet Bulut : « The Effect Of HRM On Organizational Performance », *KNUV*, Vol. 2, N° 44, 2015, pp. 5–13.
- [140] Rana M-H. et Malik M-S. : « Impact of human resource (HR) practices on organizational performance: Moderating role of Islamic principles », *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 10, N° 2, 2017, pp.186–207.

- [141] Reiche B-S., Carr C. et Pudelko M. : « The Role Of Culture At Different Levels Of Analysis », *International Journal Of Cross Cultural Management*, Vol. 10, N° 2, 2010, pp ; 131–136.
- [142] Rhee J., Zhao et Kim C. : « Effects of HRMP on Chinese Firms Organizational Performance : The Moderating Effect of CEO Support », *Asian Social Science*, Vol. 10, N° 13, 2014, pp. 210–221.
- [143] Rhodes J., Walsh P. et Lok P. : « Convergence and divergence issues in strategic management – Indonesia’s experience with the Balanced Scorecard in Human Resources Management », *The international of Human Resource Management*, Vol. 19, N° 6, 2008, pp. 1170 – 1185.
- [144] Rode J-C., Huang X. et Flynn B. : « A cross-cultural examination of the relationships among human resource management practices and organisational commitment : An institutional collectivism perspective », *Human Resource Management Journal*, Vol. 26, N° 4, 2016, pp. 471–489.
- [145] Sagwa E-V., Evans V., K’Obonyo P. et Ogutu M. : « HRMP And Performance Firms Listed On The Nairobi Securities Exchange », *European Journal of Business and Management*, Vol. 7, N° 14, 2015, pp. 89–96.
- [146] Saira H. : « Impact of HRMP on Employees Performance », *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, Vol. 6, N° 1, January 2016, pp. 15–22.
- [147] Saridakis G., Lai Y. et Cooper C-L. : « Exploring the relationship between HRM and firm performance : A meta-analysis of longitudinal studies », *Human Research Management Review*, Vol. 27, 2017, pp. 87–96.
- [148] Saridakis G., Lai Y., Muñoz Torres R-I. et Gourlay S. : « Exploring the relationship between job satisfaction and organizational commitment : an instrumental variable approach », *The International Journal of Human Resource Management*, January 2018.
- [149] Sedok K. : « Les pratiques de GRH et les performances des PME au Togo : Approche configurationnelle Idéal-type », 6^{ème} édition des SERGE Days, Avril 2018, Dakar, Sénégal.
- [150] Schuler R-S. et Rogovsky N. : « Understanding compensation practice variations across firms : the impact of national culture », *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, N° 1, 1998, pp. 159–177.
- [151] Sun L-Y., Aryee S. et Law K-S. : « High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance : A relational perspective », *Academy of Management Journal*, Vol. 50, N° 3, 2007, pp. 558–577.
- [152] Taras V., Kirkman B-L. et Steel P. : « Examining the Impact of Culture’s Consequences : A Three Decade, Multi-Level, Meta-Analytic Review of Hofstede’s Cultural Value Dimensions », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, N° 3, 2010, pp. 405–439.
- [153] Torlak N-G., Kuzey C. et Ragom M. : « Human resource management, commitment and performance links in Iran and Turkey », *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 67, N° 2, June 2018.
- [154] Trudel J-M., Saba T. et Guérin G. : « L’influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l’engagement organisationnel et la performance au travail », *Revue Internationale sur le Travail et la Société*, Vol. 3, 2005, pp. 406–435.
- [155] Trudel J-M., Saba T. et Guérin G. : « L’influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l’engagement organisationnel et la performance au travail », *Pratiques*, Vol. 1, N° 25, 2005, pp. 1705–6616.
- [156] Valverde-Moreno M., Torres-Jiménez M., Lucia-Casademunt A-M. et Muñoz-Ocaña Y. : « Cross Cultural Analysis of Direct Employee Participation : Dealing With Gender and Cultural Values », *Frontiers in Psychology*, Vol. 10, N° 723, 2019, pp. 1–13.
- [157] Vlachos L. : « The effect of human resource practices on organizational performance : Evidence from Greece », *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, N° 1, 2008, pp. 74–97.
- [158] Wright P-M. et Haggerty J-J. : « Missing variables in theories of strategic human resource management : Time, cause, and individuals », Working paper series, Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS Working Paper #05-03). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, 2005, <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/3>
- [159] Wright P-M., Gardner T-M., Moynihan L-M. et Allen M-R. : « The relationship between HR practices and firm performance : Examining causal order », *Personnel Psychology*, Vol 58, N° 2, 2005, pp. 409–446.
- [160] Wright P-M. et Kehoe R-R. : « Human resource practices and organizational commitment : A deeper examination », *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol.46, N° 1, 2008, pp. 6–20.
- [161] Wu P-C. et Chaturvedi S. : « The role of procedural justice and power distance in the relationship between high performance work systems and employee attitudes : A multilevel perspective », *Journal of Management*, Vol. 35, N° 5, 2009, pp. 1228–1247.
- [162] Yang L-Q., Spector P-E., Sanchez J-I., Allen T-D., Poelmans S., Cooper C-L. et Antoniou A-S. : « Individualism–collectivism as a moderator of the work demands–strains relationship : A cross-level and cross-national examination », *Journal of International Business Studies*, Vol.43, N° 4, 2012, pp. 424–443.
- [163] Yim Y-C-M., Sauer P-L., Lee W-J. et Macrury I. : « Drivers of attitudes toward luxury brands : A cross-national investigation into the roles of interpersonal influence and brand consciousness », *International Marketing Review*, Vol. 31 N° 4, 2014, pp. 363–389.
- [164] Zaitouni M., Sawalha N. et El Sharif A. : « The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment in the Banking Sector in Kuwait », *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, N° 6, 2011, pp. 108–123.
- [165] Zehira C., Üzmez A. et Yıldız H. : « The Effect of SHRM Practices on Innovation Performance : The Mediating Role of Global Capabilities », 12th International Strategic Management Conference (ISMC), 28–30 October 2016, Antalya, Turkey, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* Vol. 235, 2016, pp. 797–806.
- [166] Zhang M., Di Fan D. et Zhu C-J. : « High-performance work systems, corporate social performance and employee outcomes : Exploring the missing links », *Journal of Business Ethics*, Vol. 120, N° 3, 2014, pp. 423–435.