

**LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ONT-ELLES UN
IMPACT DIFFÉRENT EN FONCTION DE LA CULTURE NATIONALE?
UNE COMPARAISON DES PRATIQUES DE RÉMUNÉRATION INCITATIVE DANS
DES INSTITUTIONS BANCAIRES EUROPÉENNES**

Revue internationale sur le travail et la société

Guy Arcand¹ et Olivier Gagnon²

Année : 2011

Volume : 9

Numéro : 2

Pages : 46-64

ISSN : 1705-6616

Sujets : Gestion des ressources humaines, pratiques de rémunération incitatives

RÉSUMÉ

Il est de plus en plus accepté dans la littérature scientifique que la gestion des ressources humaines a un impact considérable sur la performance des entreprises. Mais, est-ce que les pratiques de rémunération incitative ont le même impact sur la performance des firmes et ce, quelque soit le pays étudié? Cette étude effectuée dans des institutions bancaires de 12 pays d'Europe révèle que les différences culturelles jouent un rôle dans l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines. Il devient donc impératif de tenir compte de la culture nationale dans la mise en place de telles pratiques.

¹ Guy Arcand, professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

² Olivier Gagnon, Chargé d'enseignement à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

INTRODUCTION

Comme le mentionne Shirley Chan (2002) « The only constant today is change ». En effet, depuis quelques années le changement fait partie du quotidien des organisations. De plus, dans le contexte de mondialisation actuel, les entreprises doivent faire face à des changements qui nécessiteront des ajustements afin de demeurer compétitives. Parmi ceux-ci, nous ne pouvons passer sous silence la gestion culturelle des ressources humaines. Ainsi, non seulement les entreprises locales doivent composer avec une main-d'œuvre de plus en plus hétérogène, mais ces dernières en s'internationalisant sont confrontées à différentes cultures lorsqu'elles s'établissent dans un autre pays. La gestion des ressources humaines (GRH) doit donc s'adapter afin de jouer son rôle stratégique. Ce rôle stratégique permet à l'organisation de devenir (ou demeurer) compétitive face à la concurrence. Comme le mentionnent Warner (2002) et Gomez-Mejia et al. (2000), au cours des dernières décennies les entreprises ont été forcées d'augmenter leur performance afin de faire face à la nouvelle concurrence mondiale de plus en plus féroce.

Trop longtemps, la gestion des ressources humaines n'a pas eu la place qu'elle méritait dans les entreprises (Arcand, 2006). Ce n'est que tout récemment que celle-ci a été vue comme un avantage compétitif durable (Barney, 1991; McMahan, Virick et Wright, 1999). Ainsi, la GRH est maintenant considérée comme l'élément qui fait en sorte que l'organisation se distingue par rapport à la concurrence. Les ressources humaines représentent une ressource à la fois précieuse, rare, difficilement imitable et non substituable (Dyer et Shafer, 1999; Arcand, 2006). Ces propriétés suffisent pour en faire une fonction administrative hautement stratégique pour l'entreprise, imputable principalement à de grands objectifs économiques, financiers, sociaux et politiques de l'organisation (Baron et Kreps, 1999).

Puisque la GRH est un élément clé à l'augmentation de la performance organisationnelle et que les entreprises sont appelées à œuvrer à l'extérieur des frontières nationales, il convient de s'interroger sur la pertinence d'adapter ses pratiques de gestion des ressources humaines (PRH) au contexte national dans lequel nous travaillons (Schuler et Rogovsky, 1998). Nous vous

livrerons une partie des résultats européens d'une vaste enquête portant sur l'influence de la culture nationale sur la relation entre les PRH et la performance organisationnelle³.

CADRE THÉORIQUE

C'est avec la parution de l'ouvrage de Peters et Waterman en 1982 intitulé *In Search of Excellence : Lessons from America's Best Run Companies* que le monde entier a découvert que la gestion des ressources humaines était beaucoup plus qu'une simple fonction de support à la remorque des autres fonctions organisationnelles. Pour la première fois, la GRH se voyait investie d'un rôle qui lui était peu familier, soit celui de variable stratégique (Arcand, 2006).

Ce nouveau rôle distingue la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) de la gestion traditionnelle du personnel (GP) qui a connu ses heures de gloire à l'époque du taylorisme ainsi que de la gestion des ressources humaines (GRH) qui, en dépit d'un rôle plus valorisant, se veut encore un élément subordonné aux autres fonctions organisationnelles (St-Onge et al., 2004).

Selon la littérature, pour que la GRH soit considérée comme étant stratégique elle doit répondre à trois critères (Bayad et al., 2004). Premièrement, il doit y avoir une cohérence interne et externe des pratiques. La cohérence interne correspond à une harmonisation des pratiques entre elles. Chacune devant venir supporter les autres. La cohérence externe fait référence à l'arrimage entre les PRH et la stratégie de l'entreprise.

Deuxièmement, les ressources humaines doivent devenir parties prenantes des grandes orientations stratégiques de l'organisation tout autant qu'élément de premier plan dans le cours normal des opérations productives d'une entreprise. La GRH devient une « condition nécessaire à la mise en œuvre du changement organisationnel » (Arcand, 2006).

Finalement, pour que la GRH soit stratégique, il est nécessaire qu'elle contribue à améliorer les différents paramètres liés à l'efficacité de l'organisation. Alors, la GSRH se retrouve un partenaire important du succès de l'entreprise. (Bayad et al., 2004).

³ L'enquête effectuée en 2006 portait sur 22 pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie.

Une fois que les critères permettant à la GRH d'être stratégique ont été énoncés, voyons les trois conceptions théoriques faisant le lien entre la gestion stratégique des ressources humaines et la performance de l'entreprise. La première est défendue par les tenants de l'approche universaliste qui prétendent qu'il existe des pratiques RH qui, indépendamment du contexte d'affaires, aideraient les firmes à accroître leur niveau de performance organisationnelle (Pfeffer, 1998; Pfeffer et Veiga, 1999).

D'autres auteurs sont en nette opposition avec l'approche universaliste. Les chefs de file de l'approche de la contingence prétendent au contraire que les pratiques de gestion des ressources humaines n'ont d'utilité réelle que dans la mesure où elles peuvent s'aligner sur les grandes orientations stratégiques mises de l'avant par les planificateurs et stratèges de l'organisation (McMahan et al., 1999; Schuler et Jackson, 1987).

La dernière perspective théorique est celle de l'approche configurationnelle. Celle-ci stipule que la GRH n'a de réelle capacité stratégique que dans la mesure où elle parvient à constituer un regroupement cohérent de pratiques capable de s'harmoniser aux principales caractéristiques de l'organisation (Dyer et Holder, 1988; Wright et Snell, 1998).

Comme nous pouvons le constater, il y a un lien entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle. Quant est-il lorsque nous ajoutons la dimension culturelle dans cette équation? Tout d'abord, qu'est-ce que la culture?

Plusieurs auteurs ont tenté de définir la culture au cours des années. Pratiquement tous les ouvrages spécialisés (Adler, 1994; Schneider et Barsoux, 2003; Dupriez et Simons, 2002) remontent aux 164 définitions de Kroeber et Kluckhohn (1952). La première définition moderne de ce concept remonte à Tyler en 1871 et s'énonce comme suit : La culture est un tout complexe qui inclut le savoir, la foi, l'art, la morale, le droit, les coutumes et toutes les facultés et habitudes acquises par l'homme en tant que membre d'une société (Tyler, 1924). Par la suite, plusieurs chercheurs tant dans le domaine de la sociologie que de l'anthropologie ont eux aussi défini la culture avec sensiblement les mêmes éléments (Arcand, 2006).

À partir des années quatre-vingt, les études comparatives prennent beaucoup d'importance notamment celles de Hofstede (1984), Trompenaar (1993) et Laurent (1993). Les cultures nationales sont comparées entre elles afin de faire ressortir leurs différences. Ces études permettent aux chercheurs de différents domaines d'obtenir une base de comparaison entre pays. Bien que ces études ouvrent la porte à des critiques, il n'en demeure pas moins qu'elles permettent d'obtenir des résultats très intéressants (Schuler et Rogovsky, 1998). La principale critique concerne la stabilité de la culture dans le temps. Les spécialistes du domaine affirment que la culture est stable à long terme puisqu'elle est constituée des valeurs d'une société et que celles-ci mettent beaucoup de temps à changer (Adler, 1994; Schuler et Rogovsky, 1998).

Dans le domaine de la gestion, l'étude de la culture nationale est un phénomène relativement nouveau. En effet, peu de chercheurs se sont intéressés au phénomène de la gestion culturelle. Par contre, lorsque c'est le cas, l'étude de Hofstede (1984) sert de base aux études les plus importantes dont notamment celles de Schuler et Rogovsky (1998) et Newman et Nollen (1996).

Pour Hofstede (1994) la culture est un phénomène collectif puisqu'elle est partagée, du moins en partie, par ceux qui vivent ou ont vécu dans le même environnement social. C'est donc une programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personnes par rapport à d'autres. La culture est donc un acquis, pas un héritage.

Hofstede a réalisé, lors d'une vaste étude auprès de la multinationale IBM dans 72 pays, que les travailleurs se comportaient de façons différentes, dépendamment du pays dont ils sont originaires. Ainsi, cette enquête menée entre 1967 et 1970 auprès de 116 000 personnes a relevé des différences culturelles notables entre les cultures nationales. Il a donc regroupé ces différences à l'intérieur de quatre dimensions soit la distance hiérarchique (DH), l'individualisme (IND), le contrôle de l'incertitude (CI) et la masculinité (MASC).

La distance hiérarchique (DH) représente la mesure du degré d'acceptation, par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d'un pays, d'une répartition inégale du pouvoir (Hofstede, 1994). Dans un pays où l'indice est faible, la dépendance des employés

face à leur patron est limitée. La relation patron-employé en est une d'interdépendance alors que dans un pays où l'indice est élevé la relation en devient une de dépendance. Les comportements organisationnels s'en trouvent obligatoirement teintés (Newman et Nollen, 1996).

L'individualisme (IND) représente la dimension qui met en relation l'individu et son groupe communautaire. Ainsi, dans la culture individualiste les travailleurs seront responsables de leurs actions et voudront être traités comme des êtres uniques. Par opposition, la culture communautaire met l'emphase sur le groupe et l'identité même du travailleur est fonction du groupe d'appartenance (Hofstede, 1987).

La troisième dimension porte sur le contrôle de l'incertitude (CI), c'est-à-dire de la perception qu'ont les individus face à l'avenir (Hofstede, 1983). Une des caractéristiques de cette dimension est la présence de règles, souvent écrites, lorsque le contrôle de l'incertitude est fort. De plus, dans les pays où il y a un fort contrôle de l'incertitude, les détenteurs de pouvoir sont perçus comme étant plus puissants que dans les pays où cette dimension est faible.

Finalement, le principe de masculinité (MASC) fait référence à la différenciation des rôles dans la société. Plus les rôles seront différenciés et plus la société sera considérée masculine. Dans une société où l'indice de masculinité est élevé, le travail et la réussite professionnelle représentent des valeurs importantes. Alors que dans les sociétés féminines la qualité de vie, notamment au travail, se trouve à être valorisée.

Certaines études empiriques tentent de prouver que la culture nationale influence les pratiques de gestion adoptées par les entreprises. L'étude de Schuler et Rogovsky (1998) démontre en effet que les pratiques de rémunération utilisées par des firmes d'une vingtaine de pays diffèrent en fonction de la culture nationale. Dans cette recherche, la culture nationale est définie selon les quatre dimensions de Hofstede. Ainsi, selon cette étude, les pratiques de rémunération varient en fonction des dimensions culturelles. De ce fait, la rémunération incitative est plus utilisée dans les pays masculins et individualistes alors qu'elle ne l'est moins dans les pays où les dimensions culturelles sont féminines et collectivistes.

En ce qui concerne la recherche menée par Newman et Nollen (1996), elle démontre que la congruence entre les pratiques de gestion et la culture nationale a un impact sur la performance financière des filiales d'une multinationale présente dans 18 pays différents. Cette étude a également été effectuée à l'aide des dimensions de Hofstede.

Comme nous pouvons le constater, il semble exister un lien entre les pratiques de gestion et la culture nationale permettant d'accroître la performance de la firme. Mais quant est-il du lien entre les PRH, la culture nationale et la performance organisationnelle dans les pays européens? Cet article s'intéressera aux pratiques de rémunération de cinq pays ou bloc de pays⁴ européens soit la Scandinavie et les Pays-Bas, l'Allemagne et l'Autriche, La France et la Belgique, la Grande-Bretagne et l'Irlande et l'Italie.

Nous avons choisi comme terrain d'étude les banques de détail de ces cinq pays ou blocs de pays. Ce secteur étant hautement compétitif et nécessitant une grande cohésion entre les institutions nationales et même internationales, la technologie et les autres avantages traditionnels ne permettant pas de se distinguer les unes par rapport aux autres, ce sont donc les ressources humaines qui permettent aux institutions bancaires de se démarquer (De Coussergues, 2002). De plus, le fait de choisir un secteur d'activité précis ayant une culture relativement homogène, comme c'est le cas dans le secteur bancaire, nous permet de faire ressortir les différences de gestion des ressources humaines occasionnées par la culture nationale.

MÉTHODOLOGIE

Nous avons fait parvenir par voie postale 747 questionnaires (194 pour l'Allemagne/Autriche, 149 pour la France/Belgique, 200 pour la Scandinavie/Pays-Bas, 116 pour la Grande-Bretagne/Irlande et 88 pour l'Italie) et nous avons reçu 145 questionnaires valides (38 pour l'Allemagne/Autriche, 29 pour la France/Belgique, 35 pour la Scandinavie/Pays-Bas, 25 pour la Grande-Bretagne/Irlande et 18 pour l'Italie).

⁴ La Scandinavie (Norvège, Danemark, Suède et Finlande) et que les Pays-Bas ont été regroupés étant donné que les dimensions culturelles de Hofstede sont similaires pour ces pays. L'Allemagne a été regroupé avec l'Autriche, la France avec la Belgique et la Grande-Bretagne avec l'Irlande et ce, pour les mêmes raisons.

Les gestionnaires RH ou les vice-présidents RH devaient répondre à un questionnaire portant sur cinq pratiques de rémunération incitative ainsi que sur des questions concernant trois formes de performance soit les performances sociale, économique et financière. La performance sociale est un indice composé de la satisfaction du personnel, du degré de mobilisation des RH, du nombre de plaintes ou de griefs, du taux d'absentéisme et du taux de roulement du personnel. La performance économique est un indice composé de la productivité des employés et du niveau de satisfaction des clients. En ce qui concerne la performance financière elle est composée du niveau de rentabilité et du niveau de profitabilité de la banque ainsi que du rendement des actions de l'institution bancaire.

Les gestionnaires devaient répondre à des questions perceptuelles sur une échelle allant de pas du tout implantée à fortement implantée (0 à 10) en ce qui concerne les pratiques de rémunération et de nettement inférieure à nettement supérieure (0 à 10) pour ce qui est des questions se rapportant à la performance organisationnelle. Nous pouvions alors connaître le niveau d'implantation des PRH dans l'institution bancaire ainsi que le niveau de performance de cette même institution.

RÉSULTATS

Les résultats obtenus, à l'aide de régressions linéaires, nous permettent de constater les différences régionales à l'intérieur des pays étudiés de l'Union Européenne. En effet, selon la théorie, il faut s'attendre à ce que les pratiques de participation aux bénéfices fassent augmenter la performance organisationnelle (performances sociale, économique et financière) dans le cas où la distance hiérarchique du pays est faible, l'individualisme est élevé et où le contrôle de l'incertitude est faible. Deux blocs de pays correspondent à ces critères soit la Scandinavie/Pays-Bas et la Grande-Bretagne/Irlande. En ce qui concerne les trois autres, l'Allemagne/Autriche a une faible distance hiérarchique mais dans les deux autres cas, l'individualisme est faible et le contrôle de l'incertitude est élevé. Avec deux dimensions contraires à la théorie faut-il s'attendre à des résultats inverses à nos attentes? De plus, la France/Belgique et l'Italie possèdent également deux dimensions inverses à la théorie soit une grande distance hiérarchique et un fort contrôle de l'incertitude.

La première question portait sur le partage des gains de performance. Cette pratique survient lorsque les dirigeants fixent des objectifs à atteindre, en terme de performance, et qu'ils partagent avec les employés une partie des revenus découlant de ces gains. Comme nous pouvons le voir au tableau 1, les résultats obtenus sont intéressants.

Tableau 1 : Partage des gains de performance

Pays	Performance	DH	IND	CI	β	t	R2
All/Aut	sociale	-	-	+	-0,217	-2,376**	0,136
	économique	-	-	+	-0,334	-3,135***	0,214
	financière	-	-	+	-0,285	-2,581**	0,395
Fr/Bel	sociale	+	+	+	-0,347	-2,615**	0,202
	économique	+	+	+	-0,428	-2,706**	0,213
	financière	+	+	+	-0,266	-1,528*	0,282
Scan/PB	sociale	-	+	-	0,426	3,235***	0,241
	économique	-	+	-	0,424	3,240***	0,244
	financière	-	+	-	0,486	3,775***	0,549
GB/Irl	sociale	-	+	-	0,236	1,204	0,018
	économique	-	+	-	0,248	1,249	0,064
	financière	-	+	-	0,209	1,052	0,214
Italie	sociale	+	+	+	0,310	1,030	0,062
	économique	+	+	+	0,310	1,096	0,070
	financière	+	+	+	0,397	1,355	0,321

*** : significatif à 1% ; ** : significatif à 5% ; * : significatif à 10%

Nous pouvons en effet constater que pour 3 des 5 pays⁵, l'Allemagne/Autriche, la France/Belgique et la Scandinavie/Pays-Bas, nous obtenons des résultats significatifs nous indiquant qu'il y a effectivement une relation entre la mise en place d'un programme de partage des gains de performance et la performance organisationnelle qu'elle soit sociale, économique ou financière. Plus en détail, nous pouvons affirmer que des deux pays correspondant à nos critères théoriques, seulement la Scandinavie/Pays-Bas présente des résultats significatifs. Ces résultats indiquent bien que dans ce pays la mise en place d'une telle pratique a un impact direct sur la performance organisationnelle. Dans le cas de la Grande-Bretagne/Irlande, les résultats sont non significatifs.

Les deux autres pays obtenant des résultats significatifs possèdent deux des trois dimensions de Hofstede contraire à notre énoncé théorique. Seulement l'individualisme pour la France/Belgique et la distance hiérarchique pour l'Allemagne/Autriche correspondent à nos critères de base. Comme nous pouvons le constater, les résultats indiquent que pour ces deux cas, la présence d'une telle pratique RH influence négativement la performance organisationnelle dans ces pays. Donc, pour ces trois pays, il y a effectivement une relation entre la mise en place d'une pratique portant sur le partage des gains de performance et la performance organisationnelle et ce, en conformité avec la culture nationale. Cette dernière ayant un impact soit positif, soit négatif dépendamment des dimensions culturelles des pays observées. Dans le cas des deux autres pays, aucune relation n'a été observée pour cette question.

Quant est-il maintenant du partage des profits? Le partage des profits signifie que l'organisation s'engage à remettre une part des profits réalisés durant une période donnée. Le tableau 2 nous donne les résultats obtenus pour cette question.

⁵ Nous parlerons désormais de pays et non de blocs de pays afin de faciliter la lecture du texte.

Tableau 2 : Partage des profits

Pays	Performance	DH	IND	CI	β	t	R2
All/Aut	sociale	-	-	+	-0,263	-2,098**	0,109
	économique	-	-	+	-0,457	-3,192***	0,221
	financière	-	-	+	-0,371	-2,474**	0,145
Fr/Bel	sociale	+	+	+	-0,376	-2,521**	0,191
	économique	+	+	+	-0,436	-2,408**	0,177
	financière	+	+	+	-0,531	-3,032***	0,254
Scan/PB	sociale	-	+	-	0,392	2,642**	0,175
	économique	-	+	-	0,354	2,358**	0,144
	financière	-	+	-	0,401	2,653**	0,176
GB/Irl	sociale	-	+	-	0,496	2,588**	0,225
	économique	-	+	-	0,422	2,583**	0,216
	financière	-	+	-	0,414	2,555**	0,221
Italie	sociale	+	+	+	-0,003	-0,139	0,001
	économique	+	+	+	-0,008	-0,326	0,007
	financière	+	+	+	-0,003	-0,124	0,001

*** : significatif à 1% ; ** : significatif à 5% ; * : significatif à 10%

Ainsi, comme le tableau 2 l'indique, la deuxième pratique de participation aux bénéfices donne des résultats encore plus intéressants que celle traitant du partage des gains de performance. En effet, les deux pays ayant les dimensions culturelles en conformité avec la théorie obtiennent des résultats très significatifs nous indiquant que dans les pays ayant ces dimensions, le partage des profits avec les employés augmente considérablement la performance organisationnelle. Par

contre, dans les pays ayant des dimensions culturelles inverses (dans ce cas, il s'agit de deux dimensions sur trois), les effets sont négatifs pour l'organisation. Dans le cas de l'Italie, les résultats ne sont toujours pas concluants.

Nous venons de voir que les résultats des programmes de participation aux bénéfices sont influencés par la culture nationale. Est-ce le cas pour les programmes axés sur la performance individuelle? Selon la théorie, ce type de pratique aurait plus d'impact dans les pays où le contrôle de l'incertitude est faible, alors que l'individualisme et le degré de masculinité sont élevés. Le tableau 3 indique les résultats en ce qui concerne l'octroi de primes individuelles. Cette pratique RH stipule que la compagnie s'engage à remettre une prime à un employé qui atteint ou dépasse ses objectifs annuels.

Tableau 3 : Octroi de primes individuelles

Pays	Performance	MASC	IND	CI	β	t	R2
All/Aut	sociale	+	-	+	-0,381	-3,087***	0,209
	économique	+	-	+	-0,449	-02,949***	0,195
	financière	+	-	+	-0,402	-2,583**	0,156
Fr/Bel	sociale	-	+	+	-0,456	-2,712**	0,221
	économique	-	+	+	-0,639	-3,308***	0,296
	financière	-	+	+	-0,630	-3,179***	0,280
Scan/PB	sociale	-	+	-	-0,006	-0,329	0,003
	économique	-	+	-	-0,008	-0,394	0,005
	financière	-	+	-	-0,001	-0,054	0,000
GB/Irl	sociale	+	+	-	0,102	0,590	0,015
	économique	+	+	-	0,121	0,692	0,020

Pays	Performance	MASC	IND	CI	β	t	R2
	financière	+	+	-	0,006	0,376	0,006
Italie	sociale	+	+	+	-0,189	-0,684	0,028
	économique	+	+	+	-0,000	-0,030	0,000
	financière	+	+	+	-0,148	-0,534	0,018

*** : significatif à 1% ; ** : significatif à 5% ; * : significatif à 10%

Comme il nous est possible de le voir à la lecture du tableau 3, cette pratique a un impact sur la performance organisationnelle dans deux des pays étudiés. Dans les deux cas, deux dimensions sur trois sont contraires à nos attentes ce qui explique la relation inverse obtenue. Ainsi, pour ces pays la mise en place de primes individuelles au rendement a un impact négatif sur la performance organisationnelle. Seule la Grande-Bretagne/Irlande possédait les trois dimensions culturelles en conformité avec nos attentes, mais les résultats ne sont pas significatifs.

Le tableau 4 nous renseigne sur les résultats obtenus dans le cas où l'institution bancaire décide de rémunérer ses employés en fonction de leur performance individuelle. Cette forme de rémunération fait en sorte que l'employé est rémunéré non pas en fonction d'une grille salariale mais en fonction de son rendement. Les dimensions culturelles demeurent les mêmes que pour le cas précédent étant donné que nous traitons toujours de la rémunération basée sur la performance individuelle.

Tableau 4 : Rémunération en fonction de la performance individuelle

Pays	Performance	MASC	IND	CI	β	t	R2
All/Aut	sociale	+	-	+	-0,400	-3,047***	0,205
	économique	+	-	+	-0,612	-4,124***	0,321
	financière	+	-	+	-0,481	-2,985***	0,198
Fr/Bel	sociale	-	+	+	0,103	0,613	0,014

Pays	Performance	MASC	IND	CI	β	t	R2
	économique	-	+	+	0,002	0,124	0,001
	financière	-	+	+	0,128	0,621	0,014
Scan/PB	sociale	-	+	-	0,336	2,113**	0,0119
	économique	-	+	-	0,338	2,140**	0,122
	financière	-	+	-	0,368	2,290**	0,137
GB/Irl	sociale	+	+	-	0,380	2,633**	0,232
	économique	+	+	-	0,361	2,412**	0,202
	financière	+	+	-	0,397	2,774**	0,251
Italie	sociale	+	+	+	-0,000	-0,032	0,000
	économique	+	+	+	0,112	0,450	0,013
	financière	+	+	+	-0,003	-0,137	0,001

*** : significatif à 1% ; ** : significatif à 5% ; * : significatif à 10%

Comme nous pouvons le constater, trois des cinq pays affichent des résultats significatifs. Dans les cas de la Grande-Bretagne/Irlande et de la Scandinavie/Pays-Bas, il s'agit de relations positives, c'est-à-dire que l'implantation de la pratique influence positivement la performance organisationnelle. Dans le cas du premier, toutes les dimensions culturelles correspondent à nos hypothèses de base, alors que pour le second, deux des trois dimensions sont similaires à nos attentes. Dans le cas de l'autre pays, l'Allemagne/Autriche, une telle pratique de rémunération entraîne l'effet contraire sur la performance organisationnelle. Ce pays ayant deux dimensions culturelles inverse à nos attentes explique cette relation négative.

Les deux dernières questions touchaient le principe de la rémunération individuelle et les résultats nous démontrent l'importance de tenir compte de la culture lorsque vient le temps d'implanter ce genre de pratique. Quant est-il maintenant de la mise en place de programmes

d'avantages sociaux flexibles? Cette pratique RH permet à l'employé de choisir lui-même la gamme d'avantages sociaux qu'il désire et ce, parmi un ensemble d'avantages sociaux offert par l'entreprise. La théorie nous dit que ces pratiques sont efficaces lorsque le niveau de masculinité ainsi que le degré d'incertitude sont élevés. Le tableau 5 nous révèle les résultats obtenus.

Tableau 5 : Avantages sociaux flexibles

Pays	Performance	MASC	CI	β	t	R2
All/Aut	sociale	+	+	0,421	3,508***	0,255
	économique	+	+	0,571	4,055***	0,314
	financière	+	+	0,526	3,614***	0,266
Fr/Bel	sociale	-	+	0,403	2,882***	0,242
	économique	-	+	0,572	3,651***	0,339
	financière	-	+	0,445	2,653**	0,213
Scan/PB	sociale	-	-	-0,335	-1,919*	0,100
	économique	-	-	-0,329	-1,892*	0,098
	financière	-	-	-0,275	-1,514	0,065
GB/Irl	sociale	+	-	-0,145	-0,754	0,024
	économique	+	-	-0,107	-0,546	0,013
	financière	+	-	-0,146	-0,759	0,024
Italie	sociale	+	+	0,613	3,499***	0,433
	économique	+	+	0,502	2,788**	0,327
	financière	+	+	0,530	2,800**	0,329

*** : significatif à 1% ; ** : significatif à 5% ; * : significatif à 10%

L'Italie et l'Allemagne/Autriche, qui possèdent les deux dimensions culturelles voulues par la théorie, démontrent des relations positives indiquant que la mise en place d'avantages sociaux flexibles augmente la performance organisationnelle. Les résultats pour la Scandinavie/Pays-Bas, qui possède les dimensions contraires, indiquent une relation négative nous démontrant qu'une telle pratique n'a pas l'effet désiré, au contraire, la performance organisationnelle se trouve réduite du moins en ce qui a trait aux performances sociale et économique. L'analyse de la performance financière n'a pas démontrée de relation significative. Deux pays n'avaient qu'une des deux dimensions dans le sens désiré, la France/Belgique et la Grande-Bretagne/Irlande. Le premier démontre une relation positive, ce qui nous porte à croire que le contrôle de l'incertitude a plus d'impact que la masculinité dans le cas de la France/Belgique alors que l'analyse pour la Grande-Bretagne/Irlande n'a pas fait ressortir de relation significative.

CONCLUSION ET DISCUSSION

Les résultats que nous avons obtenus lors de ces analyses nous indiquent que la culture nationale doit être prise en compte lorsque nous mettons en place nos pratiques de rémunération incitative en gestion des ressources humaines. Ainsi, l'approche universaliste, stipulant que certaines pratiques de gestion une fois implantées donnent le même résultat et ce quelque soit l'entreprise ou le pays, n'est pas vérifiée lors de cette étude. Au contraire, c'est l'approche de la contingence qui est vérifiée. Effectivement, nous avons été en mesure de constater que les pratiques RH misent en place dans les institutions bancaires européennes n'avaient pas toutes le même impact. Pour certains pays, l'impact, sur la performance organisationnelle était positif alors que pour d'autres cette même performance se trouvait à décroître. Ainsi, la culture nationale semble jouer un rôle dans la réussite organisationnelle.

Nous avons vu que pour chacun des cas étudiés, la culture nationale influençait l'impact des PRH. Ce fût le cas pour les programmes de participation aux bénéfices, pour les programmes axés sur une rémunération individuelle ainsi que pour les programmes favorisant la mise en place d'avantages sociaux flexibles. Dans tous les cas, nous avons été à même de constater l'importance de tenir compte du fait culturel pour les entreprises. Ainsi, toute entreprise voulant s'implanter dans un autre pays devra réfléchir à cette situation afin d'être compétitive face à la

concurrence. Cette entreprise aurait avantage à choisir un pays d'accueil ayant des similitudes culturelles ou bien revoir en profondeur ses pratiques de gestion des ressources humaines. Ceci étant valable pour celles ayant pour origine un pays hors Europe tout aussi bien qu'une entreprise venant de l'espace européen mais ne possédant pas les mêmes dimensions culturelles.

Certains diront que les cultures nationales vont s'unifier dans l'Europe et que dans quelques années les différences seront atténuées. Ceux-ci auraient intérêt à relire les spécialistes de la culture (Hofstede, Trompenaars, etc.). Ces derniers leur diront que la culture est lente à changer puisqu'elle prend naissance dans nos valeurs et de celles de notre société d'origine. Malgré le fait que l'Europe partage maintenant plusieurs institutions, les Français seront toujours Français, les Italiens resteront Italiens et ce sera la même chose pour tous les autres peuples de ce continent. Toutefois, Il serait particulièrement intéressant de répéter cette recherche dans dix ou vingt ans afin de constater si oui ou non les résultats seront les mêmes.

Les résultats auraient-ils été aussi significatifs si nous avions utilisés des pays en dehors de l'espace européen? L'étude de Arcand (2006) nous indique qu'effectivement, la culture joue un rôle significatif dans l'influence de la culture sur l'efficacité des pratiques de gestion et ce, sur trois continents⁶. Par contre, il serait intéressant de répéter ce genre d'étude, mais à l'intérieur de pays. Nous pourrions ainsi voir les différences régionales et par le fait même l'impact des pratiques de GRH sur les l'efficacité organisationnelle dans une telle perspective.

⁶ Amérique du Nord, Europe, Asie

BIBLIOGRAPHIE

- 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 présentée à l'Université Paul-Verlaine de Metz, France, 2006.
- Barney J. B., « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, 17(1): 99-129, 1991.
- Baron J.N. et D.M. Kreps, « Consistent Human Resource Practices », *California Management Review*, 41(3): 29-53, 1999.
- Chan S., « People management in the context of global change », *Employment Relations Today*, 29(2): 19-24, 2002.
- Bayad M., G. Arcand, M. Arcand et N. Allani, « Gestion stratégique des ressources humaines : fondements et modèles », *Revue internationale sur le travail et la société*, 2(1): 74-93, 2004.
- Dyer L. et G.W. Holder, « A Strategic Perspective of Human Resource Management » In L. Dyer (Ed.), *Human Resource Management : Evolving Roles & Responsibilities*: 1-46. Washington, DC, The Bureau of National Affairs, 1988.
- Dyer L. et R.A. Shafer, « From Human Resource Strategy to Organizational Effectiveness: Lessons from Research on Organizational Agility », In P. M. Wright, L. Dyer, J. W. Boudreau, & G. T. Milkovich (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*: 145-154. Stamford, CT.: Jai Press Inc., 1999.
- Gomez-Mejia L.R., D.B. Balkin, R.L. Cardy et D.E. Dimick, *Managing Human Resources*. Scarborough, On.: Prentice Hall Canada, 2000.
- Hofstede G., *Culture's consequences : International differences in work-related values*. London: Sage, 1984.
- Newman K.L. et S.D. Nollen, « Culture and congruence : The fit between management practices and national culture », *Journal of International Business Studies*, 27(4): 753-778, 1996.
- Peters T.J. et R.H. Waterman, *Search of Excellence : Lessons from America's Best Run Companies*. New York, NY: Harper & Row, 1982.
- Pfeffer J., « Seven Practices of Successful Organizations », *California Management Review*, 40(2): 96-124, 1998.

- Pfeffer J. et J.F. Veiga, « Putting People First for Organizational Success », *The Academy of Management Executive*, 13(2): 37-48, 1999.
- Schuler R.S. et S.E. Jackson, « Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices », *Academy of Management Executive*, 1(3): 207-219. 1987.
- Schuler R.S. et N. Rogovsky, « Understanding Compensation Practice Variations across Firms : The Impact of National Culture », *Journal of International Business Studies*, 29(1): 159-177, 1998.
- Warner M., « The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management », *Journal of General Management*, 27(4): 79-89, 2002.
- St-Onge S., M. Audet, V. Haines et A. Petit, *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* (2 éd.), Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 2004.
- Trompenaars F., *Riding the waves of culture*. Chicago: Irwin, 1993.
- Wright P.M. et S.A. Snell, « Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management », *Academy of Management Review*, 23(4): 756-772, 1998.