

Eclatement des politiques de GRH selon l'espace culturel :

une comparaison internationale des politiques de rémunération¹

Bruno SIRE et Michel TREMBLAY

La mondialisation des marchés et la diffusion des techniques de production mettent en lumière l'importance des ressources humaines comme levier de la compétitivité des entreprises. Au rang des facteurs de cette compétitivité, la question des rémunérations occupe une bonne place. Le coût du travail apparaît comme un élément déterminant dans le choix des localisations des unités de production. Cette approche, en termes de coûts des facteurs de production, devrait, à priori, amener les gestionnaires à définir leurs politiques de rémunération sur la base de comparaisons internationales. Celles-ci portent généralement sur deux plans : le niveau dans le secteur d'activité (chargé ou non chargé, catégoriels ou global) et les structures (structure de la rémunération globale, flexibilité des systèmes).

On pourrait s'attendre à ce que les comparaisons externes, qui découlent de ces logiques, favorisent l'émergence d'une sorte d'harmonisation internationale dans le cadre d'une égalisation tendancielle du coût des facteurs ; d'autant que les grands cabinets de conseil internationaux sont les vecteurs d'une standardisation des pratiques. C'est sans doute faire fi un peu rapidement du poids des cultures nationales. Y a-t-il une harmonisation des pratiques de rémunération parmi les pays développés ou un éclatement en fonction de l'espace culturel considéré ? Telle est la question que nous aborderons à travers deux points de vue : une approche par comparaison de données représentatives sur les structures de rémunération à l'intérieur de la CEE ; une approche par comparaison des politiques de rémunération utilisées dans deux pays européens et un pays d'Amérique du nord (Angleterre, France, Québec).

1. CADRE CONCEPTUEL ET FORMULATION D'HYPOTHÈSES

De nombreuses études se sont intéressées à la question des différences sectorielles en matière de rémunération. Ces travaux ont souvent été réalisés dans une perspective plus économique que gestionnaire. Ils partent de l'idée que les entreprises opérant au sein d'un même secteur d'activité sont exposées à des contraintes et des opportunités similaires (technologie, syndicalisation et négociations collectives, demande, etc.).

En s'appuyant sur la théorie de la dualité des marchés de Doeringer & Piore (1971), les politiques et pratiques salariales seraient différentes selon que l'entreprise œuvre dans un marché primaire ou secondaire. Le marché primaire serait composé d'emplois offrant un salaire élevé, alors que le secteur secondaire serait caractérisé par une situation diamétralement opposée : les salaires et avantages sociaux, en particulier, y seraient moins intéressants. En termes de politiques de rémunération, il y aurait donc des choix qui seraient contingents au secteur. Plusieurs études ont montré

¹ Cette recherche a été financée par le Commissariat Général au Plan. La collecte des données en Angleterre a été réalisée par l'Université de Cambridge, avec le concours du Pr. F. Wilkinson et du Pr. E. Lorenz.

cette relation. L'étude de Groshen réalisée aux USA (1991) révèle, par exemple, que le niveau moyen des incitatifs offerts par les entreprises diffère selon les secteurs : dans les produits du plastique, les incitatifs représentent 6,2% de la rémunération globale, alors que ce taux est de 1,3% dans l'industrie chimique, 11,1% dans celui de l'acier, 21% dans l'industrie de la laine, et de 30,1% dans celui du coton. Hannan & al. (1990), également, ont montré que le secteur d'activité peut expliquer à lui seul 4% de la variance des rémunérations. De plus, comme l'ont montré aux USA Krueger et Summers (1988) puis Bell et Freeman (1991), la dispersion entre les secteurs s'est accrue considérablement depuis 1970. Cette tendance est le résultat de plusieurs variables telles que l'intensité capitalistique, la croissance des emplois, le taux de syndicalisation, la croissance déséquilibrée de la concurrence internationale, le changement rapide des compétences nécessaires et la valeur qu'on accorde à des compétences spécifiques, les différences de productivité et de performance (Bell et Freeman, 1991).

Si ces relations entre secteurs d'activité et politiques de rémunération sont bien établies à l'intérieur d'un espace culturel donné, les comparaisons internationales sur cette question sont plus rares. Elles concernent généralement des comparaisons en termes de coûts salariaux globaux. Elles mettent en évidence le poids différencié des prélèvements sociaux et fiscaux d'un pays à l'autre. Elles permettent donc de comparer des politiques institutionnelles plus que des modes de gestion. Sur ce dernier plan, en effet, nous disposons de peu de comparaisons. Or, au-delà des cadres législatifs et réglementaires, il paraît utile de s'interroger sur une éventuelle convergence des systèmes de rémunération.

Depuis les premiers travaux de Geert Hofstede, à la fin des années 1960, de nombreuses recherches se sont intéressées au rôle de la variable culturelle dans les modes de management des entreprises². Quelques unes se sont centrées sur l'existence d'un lien entre culture nationale et système de rémunération (Kim et al., 1990 ; Currie, 1991 ; Hodgetts et Luthans, 1993 ; Mamman et al., 1996). Cette préoccupation a résulté de constats réalisés dans certaines multinationales qui ont développé des stratégies mondiales d'harmonisation des modes de rémunération sans connaître le niveau de succès escompté. Ces travaux convergent tous dans leurs conclusions : le cadre national est un espace culturel déterminant pour comprendre les pratiques de GRH, la question des rémunérations n'échappant pas à ce constat. Sur ces bases nous pouvons donc formuler une première hypothèse de travail :

Hypothèse 1 : En matière de comparaisons internationales des politiques de rémunération le secteur d'activité n'est pas le bon niveau d'approche, il faut lui préférer l'espace culturel national.

Développant cette logique, d'un alignement des pratiques de GRH en fonction de la culture nationale, Currie (1991) propose une interprétation fondée sur la notion de risque. Pour lui, il serait difficile d'instaurer des pratiques de rémunération à risque dans une communauté qui ne tolère pas l'incertitude. Les pratiques liées à la performance auraient donc plus de chances d'être acceptées dans certaines cultures telles que celles du Japon, des Etats-Unis et de la Grande-Bretagne, et moins dans des cultures comme celles de l'Allemagne, de l'Espagne et de la France. Cette prise de position nous invite à formuler une seconde hypothèse :

Hypothèse 2 : Les pays à culture latine ont des systèmes de rémunération moins orientés vers le risque que les pays anglo-saxons.

² Voir les références bibliographiques in : Sparow et alii, 1994 ; Segalla et Besseyre des Horts, 1998.

Les perceptions relatives à l'influence des différences culturelles sur les modes de management ont également été fortement marquées par les travaux de G. Hofstede (1987). Sur ces bases, en particulier, R. Hodgetts et F. Luthans (1993) ont tenté de montrer que les quatre critères de différenciation mis en évidence par celui-ci pouvaient être utilisés pour aider les multinationales dans leurs choix de politiques de rémunération. Ils proposent ainsi un classement des principaux pays de l'OCDE en fonction d'un niveau plus ou moins élevé sur la décentralisation du pouvoir, sur l'individualisme, sur la masculinité et sur l'incertitude. Ces conclusions n'ont pas, à notre connaissance, fait l'objet d'une validation empirique. Reprenant les propositions que ces deux auteurs formulent pour appliquer les critères de G. Hofstede aux politiques de rémunération, nous nous efforcerons de valider la classification des pays qu'ils proposent (tableau 1). Notons toutefois qu'ils n'envisagent pas explicitement le cas du Québec ou du Canada mais qu'ils l'assimilent implicitement à celui des USA.

Tableau 1 : Caractéristiques des politiques de rémunération selon R. Hodgetts et F. Luthans, 1993.

	Décentralisation du pouvoir		Individualisation		Masculinité		Prise en compte du risque	
	Faible	Forte	Faible	Forte	Faible	forte	Faible	Forte
France	X			X	X		X	
Québec		X		X		X		X
Angleterre		X		X		X		X

Leurs conclusions, qui sont exprimées dans le tableau 1, feront l'objet d'un test sur la base des données dont nous avons pu disposer.

2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Le test de nos hypothèses sera réalisé à partir de deux types complémentaires de données : les pratiques constatées sur des données objectives fournies par les entreprises et les déclarations faites par les responsables des politiques de rémunération des grandes entreprises. Les données utilisées proviennent d'une part d'une base économique produite par EUROSTAT pour les pays de la CEE, d'autre part d'une recherche empirique réalisée en 1997 auprès de DRH Anglais, Français et Québécois.

2.1. Traitements des données EUROSTAT.

Pour les pays européens nous avons pu disposer des statistiques sectorielles homogènes auprès d'EUROSTAT qui procède à intervalles réguliers (4 ans) à des enquêtes approfondies sur des échantillons représentatifs dans les pays de la CEE. Les dernières données disponibles datent de 1996. Ces données sont présentées sous forme d'une décomposition du coût total du travail qui distingue un coût direct, correspondant à la déclaration de rémunération perçue par le salarié avant impôt sur le revenu des personnes physiques, et un coût indirect, correspondant pour l'essentiel aux montants des charges sociales.

Les entreprises n'ayant pas de marge de manœuvre sur les coûts indirects, nous ne nous sommes intéressés ici qu'au coût direct qui regroupe l'essentiel des éléments de la rémunération globale. Le coût direct du travail « **dir** » se décompose, en effet, en rémunérations directement perçues par le salarié « **dir\$** » et en avantages en nature « **dirk** ». La variable **dir\$** se décompose à son tour en :

- 1) **dire** = rémunérations fixes
- 2) **dirb** = rémunérations variables avec les performances
- 3) **dirh** = rémunérations des journées chômées
- 4) **dirs** = indemnités de licenciements

Il est donc possible d'établir entre les variables les relations suivantes :

$$\begin{aligned}\text{Dir} &= \text{dir\$} + \text{dirk} \\ \text{dir\$} &= \text{dire} + \text{dirb} + \text{dirs}\end{aligned}$$

Les données sont présentées dans la décomposition sectorielle de la NACE à 3 chiffres, ce qui constitue une décomposition plus fine que celle en 14 secteurs retenue dans la recherche auprès des DRH que nous utiliserons par la suite. Nous avons décomposé la dispersion observée de façon à distinguer l'effet sectoriel et l'effet national. Pour ce faire nous avons procédé, pour chacune des variables, à une décomposition de la variance totale en variance intra-pays et variance inter-pays.

$$V(X) = \bar{V}(X) + V(\bar{X}_j)$$

Variance Totale = moyenne des variances + variance des moyennes

$$\bar{X}_j = \frac{1}{n_j} \sum_{i=1}^{n_j} X_i$$

$$V(\bar{X}_j) = \frac{1}{n_j} \sum_{j=1}^{n_j} (\bar{X}_j - \bar{X})^2$$

$$\bar{V}(X) = \frac{1}{n_j} \sum_{j=1}^{n_j} V_j(X)$$

Avec i = secteurs, j = pays, $V_i(X)$ = variance du pays j

Considérant l'ensemble des observations, nous avons pu calculer la répartition de la variance totale observée sur 40 secteurs (i) de cinq pays³ (j) entre :

- une variance inter-pays, qui correspond à la variance des moyennes, et qui traduit un effet "national" ;
- une variance sectorielle intra-pays, qui correspond à la moyenne des variances, et qui prend en compte la dispersion entre les secteurs dans chaque pays.

L'étude de cette décomposition de la variance nous permettra de juger, par comparaison, si l'effet national est plus important ou non que l'effet sectoriel.

³ Allemagne, Espagne ; France ; Italie ; Royaume-Uni.

2.2 Collecte et traitements des données spécifiques.

Nous avons réalisé une enquête, durant le premier semestre de 1997, auprès des décideurs pour collecter des données objectives et perceptuelles sur le système de rémunération, le contexte organisationnel, les objectifs poursuivis et la perception d'efficacité qu'en ont les personnes interrogées. L'enquête auprès des décideurs a été menée au moyen d'un questionnaire comprenant exclusivement des questions fermées. Il a été administré par voie postale et par entretiens de face à face dans les grandes entreprises du secteur marchand non agricole (MNA) de chaque pays. Nous avons veillé à ce que, dans tous les cas, les répondants soient les DRH ou les Responsables de Rémunération. Les 599 entreprises finalement étudiées sont présentées dans le tableau 2.

Tableau 2 : Population étudiée.

	France	Angleterre	Québec
Population cible	2500 ^{ties}	1000 ^{ties}	2500 ^{ties}
Réponses exploitables ⁴	233	117	252
% de répondants	9,3	11,7	10
% des 1000 premières	14	11,7	12,2

Les variables qualitatives ont été mesurées à l'aide d'items sur des échelles de Lickert comprenant cinq modalités variant de « Tout à fait en désaccords » à « Tout à fait d'accord ». Nous utiliserons les fréquences des réponses car elles suffisent à se faire une idée claire des tendances dominantes dans chaque pays.

Pour mesurer les dimensions de G. Hofstede nous avons utilisé des variables suggérées par R. Hodgetts et F. Luthans (1993). La dimension « décentralisation du pouvoir de décision » a été mesurée par trois items : l'un relatif au mode de prise de décision en générale, les deux autres spécifiques aux décisions relatives aux rémunérations. L'individualisation dans les politiques de rémunération a également été mesurée par trois items appliqués aux différents statuts de salariés : le premier est quantitatif, il exprime le pourcentage de primes individuelles dans la rémunération directe de base ; les deux autres sont qualitatifs. La « masculinité » s'exprime par la valorisation de critères de compétition et de différenciation ; elle s'oppose à un critère dit de « féminité » qui serait caractérisé par la recherche de l'équité interne et un relatif rejet de la compétition sur les performances individuelles. Ce critère a été mesuré par deux items qualitatifs. Enfin la prise en compte du risque a été mesuré par deux variables quantitatives relatives aux % de primes individuelles et collectives, et par deux items qualitatifs.

3. RÉSULTATS ET DISCUSSION DE LA RECHERCHE SUR DONNÉES EUROSTAT

3.1. Comparaison des effets sectoriels et nationaux

Pour tester notre première hypothèse, nous avons procédé, selon le protocole indiqué plus haut, à une décomposition de la variance sur les données économiques fournies par EUROSTAT.

⁴ Certaines réponses ont été éliminées pour éviter les effets de halo lorsqu'il s'agissait de filiales de groupes déjà introduits dans la base de données

Tableau 3 : Décomposition de la variance totale

	Variance des moyennes	moyenne des variances	Variance totale	variance des moyennes	Moyenne des variances	Variance totale
Dir	33,65	5,05	38,71			
Dir\$k	25,93	5,93	31,86	86,95%	13,05%	100 %
Dire	59,04	11,53	70,56	83,66%	16,34%	100 %
Dirb	11,75	3,28	15,03	78,16%	21,84%	100 %
Dirs	0,97	1,53	2,50	38,95%	61,05%	100 %
Dirk	0,96	0,51	1,47	65,16%	34,84%	100 %

Cette décomposition fait apparaître une domination élevée de la variance des moyennes sur la moyenne des variances. Ce résultat est particulièrement net lorsqu'on observe la rémunération fixe (dire) et la rémunération variable (dirb). Il traduit bien l'importance de "l'effet national" et, comparativement, le peu de pertinence d'une comparaison sectorielle de la structure des rémunérations. La seule exception concerne les indemnités de licenciements (dirs). Cependant, ce dernier élément est à interpréter avec précaution, comme nous le noterons plus loin, car il ne s'agit pas en réalité d'un élément de la politique de rémunération suivie par les entreprises, mais davantage d'un élément conjoncturel subi.

La rémunération apparaît donc comme une pratique de gestion davantage influencée par la culture nationale que par l'appartenance à un secteur d'activité. Contrairement à de nombreuses prises de positions, nous pouvons donc conclure qu'il est préférable de retenir une comparaison par pays à une comparaison sectorielle. Ces résultats confirment la série de travaux, débutés par Hofstede dans les années 1970, sur les pratiques managériales en regard des cultures. Les comparaisons en matière de rémunération doivent encore, à la fin des années 1990, être considérées, au sein même de la CEE, comme contingentes à la culture nationale plus qu'à l'appartenance à un secteur d'activité.

Nous pouvons donc conclure, à ce niveau de l'étude, que notre première hypothèse est validée pour ce qui concerne le coût direct du travail dans son ensemble (dir), et les éléments de la rémunération globale dont nous disposons : rémunération fixe (dire) ; rémunération variable sur performances individuelles et collectives (dirb) ; avantages en nature (dirk). La comparaison des politiques de rémunération au sein de la CEE doit être abordée en fonction de l'espace culturel national plutôt qu'en fonction du secteur d'activité.

3.2. Comparaison des structures de rémunération par pays

Les résultats précédents invitent à s'interroger sur la structure des rémunérations dans chaque pays, ce qui correspond à notre deuxième hypothèse. Ainsi, pour chaque variable, nous avons calculé par pays la moyenne et la variance sur 40 secteurs d'activité (MNA). Le coefficient de variation exprime le rapport de l'écart type à la moyenne correspondante. Il fait apparaître des différences sensibles entre les rubriques qui tiennent essentiellement au niveau atteint par les moyennes.

Tableau 4 : Décomposition du coût direct « dir ».

	Allemagne			Espagne			France		
	moyenne	Variance	Coef. var.	Moyenne	Variance	Coef. var.	Moyenne	variance	coef. var.
Dir	77,39	5,94	0,03	73,92	5,73	0,03	67,74	4,90	0,03
Dir\$k	77,17	6,95	0,03	73,63	6,61	0,03	67,45	6,02	0,04
Dire	57,54	13,61	0,06	60,19	8,70	0,05	48,63	17,86	0,09
Dirb	6,50	2,36	0,24	11,54	5,08	0,20	9,74	6,34	0,26
Dirs	2,40	2,54	0,67	1,90	3,02	0,91	0,79	0,28	0,67
Dirk	0,22	0,17	1,86	0,29	0,44	2,28	0,29	0,36	2,06

	Italie			Royaume Uni		
	moyenne	Variance	coef. var.	moyenne	Variance	Coef. var.
Dir	71,09	6,64	0,04	84,59	3,70	0,02
Dir\$k	70,79	6,63	0,04	81,96	5,79	0,03
Dire	50,90	11,29	0,07	70,37	11,62	0,05
Dirb	8,34	2,59	0,19	1,54	1,65	0,83
Dirs	nc	Nc	nc	2,11	1,79	0,63
Dirk	0,30	0,08	0,96	2,63	1,90	0,52

Les données Eurostat font apparaître plusieurs différences entre les pays :

1. Le Royaume-Uni est le pays pour lequel la partie variable de la rémunération (dirb) est la plus faible (1,54 % en moyenne). Dans les autres pays, en revanche, la rémunération variable est nettement plus élevée, et plus particulièrement dans les pays latins : Espagne (11,54 %), France (9,74 %), Italie (8,34 %). Il faut toutefois noter une variance relativement forte en France, ce qui traduit une moins grande homogénéité des pratiques qu'ailleurs.

On constate donc, contre nos attentes, que les pays latins (Espagne, France et Italie) ainsi que l'Allemagne, mais à un degré moindre, ont une rémunération davantage orientée vers le risque que l'Angleterre. Les pourcentages de rémunération variables y sont nettement plus forts. Ce résultat invalide la prise de position de Currie (1991) relative à la plus ou moins grande aversion au risque de certains pays. Par voie de conséquences, il infirme notre seconde hypothèse. Il nous permet de conclure que les pays européens à culture latine ont des systèmes de rémunération davantage orientés vers le risque que les pays anglo-saxons.

2. Parmi les autres variables, on relève l'importance des rémunérations en nature (dirk) au Royaume Uni (2,63 %) qui dépassent de loin celles perçues dans les quatre autres pays étudiés.
3. Il faut rester prudent pour ce qui concerne l'interprétation des données relatives aux indemnités de licenciements (dirs) car les chiffres présentés ici correspondent aux moyennes des indemnités versées pour l'année considérée. Ils sont donc très influencés par la conjoncture économique et sociale de chaque pays cette année là.

Sur ce dernier aspect une comparaison plus poussée par pays montre qu'il y a bien un effet sectoriel transnational à l'intérieur de l'Europe. Le tableau 5 indique les principaux secteurs d'activité dans lesquels on observe des indemnités de licenciements notablement au dessus de la moyenne nationale.

Tableau 5 : Indemnités de licenciements (dîrs) dans quelques secteurs⁵

	Allemagne		Espagne		France	
	Moyenne nationale	Montant du secteur	Moyenne nationale	Montant du secteur	Moyenne nationale	Montant du secteur
Chimie	2,4	2,7	1,9	2,67	0,79	1,51
Métallurgie		4,12		1,05		1,87
Industrie Automobile		3,02		5,79		1,39
Textile		2,46		4,55		1,03

	Royaume Uni	
	Moyenne nationale	Montant du secteur
Chimie	2,11	3,59
Métallurgie		2,52
Industrie Automobile		5,01
Textile		0,78

Source : Eurostat 1996

Ces chiffres montrent que, si les montants varient de façon relativement importante d'un pays à l'autre, plusieurs grands secteurs d'activité ont, en Europe, distribué de fortes indemnités de licenciements. Ainsi, il y a bien un effet lié à la conjoncture économique du secteur qui se répercute sur les rémunérations distribuées. Mais on ne peut parler pour autant de politique de rémunération sectorielle, puisque, en la matière, il s'agit de la simple conséquence des aléas de la conjoncture économique que subissent les entreprises via les législations sociales.

Finalement, nous pouvons conclure de l'analyse des données fournies par Eurostat que le cadre institutionnel est déterminant dans les politiques de rémunération. Il nous paraît donc utile, pour avoir une vision complète de la convergence ou non des politiques suivies, de recourir à une étude qualitative. Interroger les responsables des politiques de rémunération sur leurs perceptions et leurs intentions peut nous donner une autre vision que celle obtenue à la simple lecture des données quantitatives. En effet, les intentions et les choix peuvent être identiques, alors même que les résultats sont différents en raison de contraintes et d'incitations locales particulières.

4. TRAITEMENTS ET DISCUSSION DES DONNÉES COLLECTÉES AUPRÈS DES DRH

Nous sommes partis des propositions de R. Hodgetts et F. Luthans (1993). Se plaçant dans l'optique des multinationales américaines, ceux-ci ont analysé les stratégies de rémunération à partir d'une application des critères de G. Hofstede aux éléments des politiques de rémunération. Sur ces bases, ils arrivent à un classement a priori des principaux pays de l'OCDE. Reprenant les propositions qu'ils formulent pour mesurer les critères de G. Hofstede, nous nous efforcerons de valider la classification des pays qu'ils proposent.

⁵ Les données pour l'Italie ne sont pas disponibles.

4.1. La décentralisation du pouvoir

La décentralisation du pouvoir a été mesurée au moyen d'échelles de Likert à cinq niveaux sur trois items. Les fréquences des réponses figurent ci-dessous :

Les décisions sont prises au niveau le plus bas possible de l'organisation.					
	1	2	3	4	5
France	18%	35%	19%	22%	4%
Québec	23%	33%	12%	27%	4%
Angleterre	3%	8%	27%	45%	16%

La détermination des salaires est centralisée au siège					
	1	2	3	4	5
France	19%	13%	13%	24%	29%
Québec	13%	9%	8%	12%	55%
Angleterre	15%	11%	15%	18%	37%

La détermination des autres éléments de rémunération est centralisée au siège					
	1	2	3	4	5
France	12%	4%	8%	27%	46%
Québec	7%	2%	5%	17%	66%
Angleterre	8%	7%	10%	19%	51%

L'Angleterre est bien le pays qui apparaît comme le plus décentralisé dans ces modes de prises de décision en général. En revanche, elle ne se distingue pas de la France pour ce qui concerne les décisions spécifiques aux politiques de rémunération. Sur ce plan le Québec apparaît comme ayant une culture plus centralisatrice que les deux pays européens. Les recommandations de R. Hodgetts et F. Luthans sur cette première dimension sont donc contredites par les données dont nous disposons. Sur les questions de rémunération la décentralisation du pouvoir de décision n'est pas perçue comme plus forte en Angleterre qu'en France, nos résultats indiquent même une situation légèrement inverse.

4.2. L'individualisation

L'individualisation a été mesurée d'une part par le % de primes et boni individuels dans la rémunération directe de base, d'autre part au moyen d'échelles de Likert à cinq niveaux sur trois items. Les résultats figurent ci-dessous :

Quartiles :	% de primes et boni individuels par rapport à la rémunération de base.								
	Cadres Supérieurs			Cadres			Non Cadres		
	¼	½	¾	¼	½	¾	¼	½	¾
France	4%	10%	20%	2%	5%	10%	0%	1%	5%
Québec	0%	10%	20%	0%	3%	7%	0%	0%	1%
Angleterre	0%	10%	20%	0%	2%	7%	0%	0%	5%

	Nous sommes fortement attachés au système de rémunération au mérite individuel.									
	Cadres					Non Cadres				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
France	2%	3%	7%	34%	51%	3%	13%	19%	35%	29%
Québec	10%	10%	17%	39%	21%	27%	13%	17%	28%	12%
Angleterre	6%	6%	19%	37%	31%	9%	17%	30%	21%	21%

	L'octroi de primes et boni est basé sur les résultats de la performance collective plutôt qu'individuelle.									
	Cadres					Non Cadres				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
France	27%	36%	13%	14%	3%	24%	28%	12%	23%	5%
Québec	24%	20%	10%	27%	15%	30%	15%	9%	23%	16%
Angleterre	21%	23%	26%	19%	8%	24%	18%	24%	21%	9%

La France se caractérise par une individualisation des politiques de rémunération plus forte que dans les deux autres pays, y compris pour les populations non-cadres. Le Québec, en particulier, semble nettement moins attaché aux logiques d'individualisation des rémunérations que les autres. Dans ce dernier pays, 27% des entreprises se déclarent opposées à la rémunération du mérite individuel pour les populations non-cadres alors que seulement 3% des entreprises Françaises font la même réponse. Les recommandations de R. Hodgetts et F. Luthans se révèlent ici relativement conformes à nos observations. Elles sont cependant à nuancer en fonction du statut des salariés, l'individualisation est moins marquée pour les populations non cadres particulièrement au Québec. Nos données permettent également d'établir une hiérarchie entre les pays : La France est le pays où les logiques d'individualisation des rémunérations sont le plus développées, suivie par l'Angleterre et, à un niveau inférieur encore, par le Québec.

4.3. La masculinité

La masculinité a été mesurée au moyen d'échelles de Likert à cinq niveaux sur deux items.

	Il existe un grand écart salarial entre les employés les plus performants et les moins performants au sein d'un même emploi.									
	Cadres					Non Cadres				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
France	7%	24%	17%	40%	8%	9%	33%	24%	28%	5%
Québec	18%	32%	21%	23%	5%	33%	29%	13%	17%	5%
Angleterre	1%	9%	26%	45%	18%	1%	14%	29%	40%	15%

Dans notre organisation, nous accordons une plus grande importance à l'équité interne qu'à la comparaison avec les concurrents.										
	Cadres					Non Cadres				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
France	2%	8%	16%	48%	22%	1%	7%	14%	52%	24%
Québec	5%	10%	17%	45%	19%	6%	11%	17%	44%	17%
Angleterre	1%	24%	39%	29%	5%	2%	22%	43%	27%	4%

En retenant les critères de différenciation et d'équité pour caractériser la masculinité, il apparaît clairement que l'Angleterre se distingue des deux autres pays. Les critères de masculinité y sont plus forts : plus de la moitié des entreprises déclarent avoir une forte différenciation des salaires, y compris chez les non-cadres ; en revanche les entreprises s'y déclarent moins sensibles à la question de l'équité interne. Le Québec et la France apparaissent ici très proches dans leurs perceptions, et plutôt orientés vers une logique de féminité, selon la terminologie de G. Hofstede.

4.4. La prise en compte du risque

La prise en compte du risque a été mesurée par deux variables quantitatives relatives au % de rémunération variable et par deux items mesurés au moyen d'échelles de Likert à cinq niveaux.

% de primes et boni individuels par rapport à la rémunération de base.									
Quartiles :	Cadres Supérieurs			Cadres			Non Cadres		
	¼	½	¾	¼	½	¾	¼	½	¾
France	4%	10%	20%	2%	5%	10%	0%	1%	5%
Québec	0%	10%	20%	0%	3%	7%	0%	0%	1%
Angleterre	0%	10%	20%	0%	2%	7%	0%	0%	5%

% de primes collectives par rapport à la rémunération de base.									
Quartiles :	Cadres Supérieurs			Cadres			Non Cadres		
	¼	½	¾	¼	½	¾	¼	½	¾
France	0%	4%	10%	1%	5%	10%	1%	5%	8%
Québec	0%	0%	8%	0%	0%	5%	0%	0%	2%
Angleterre	0%	0%	5%	0%	0%	5%	0%	0%	5%

La rémunération variable représente une dimension importante de la stratégie de rémunération de l'établissement.										
	Cadres					Non Cadres				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
France	13%	15%	12%	43%	14%	19%	24%	24%	25%	7%
Québec	19%	19%	11%	32%	15%	36%	23%	13%	17%	6%
Angleterre	13%	27%	10%	30%	16%	15%	31%	16%	21%	15%

Nous croyons que les salariés doivent assumer une part des risques pour une partie importante de leur rémunération.										
	Cadres					Non Cadres				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
France	9%	23%	18%	33%	12%	19%	39%	19%	15%	4%
Québec	19%	23%	17%	30%	8%	31%	28%	16%	16%	5%
Angleterre	9%	32%	24%	27%	6%	17%	43%	26%	9%	4%

Contrairement aux prédictions de R. Hodgetts et F. Luthans, la France n'est pas le pays dans lequel le risque est le moins pris en compte dans les politiques de rémunération. Bien au contraire, elle se révèle être leader dans ce domaine, aussi bien au niveau des faits qu'au niveau des intentions. Le seul point sur lequel il y a un consensus concerne le fait que, pour 95% des répondants, les non-cadres ne doivent pas assumer les risques sur une part importante de leur salaire.

Finalement, l'étude des fréquences des réponses sur les variables de notre enquête apporte une vue sensiblement différente de l'impact culturel sur les politiques de rémunération que celle mise en avant par les analystes. La France apparaît plus proche de l'Angleterre, et parfois être allée au-delà, sur les critères de décentralisation et de prise en compte du risque que ne le suggèrent les auteurs anglo-saxons. C'est finalement le Québec qui se rapproche le plus du modèle latin, tel que ceux-ci l'ont défini. En outre il convient de distinguer des cultures différentes pour ce qui concerne les populations cadres et non cadres en matière de prise en compte du risque par le biais des systèmes de rémunération. La reprise du tableau présenté par R. Hodgetts et F. Luthans illustre ces différences.

Tableau 6 : Caractéristiques des politiques de rémunération d'après R. Hodgetts et F. Luthans comparées aux résultats de notre recherche empirique.

	Décentralisation du pouvoir		Individua-lisation		Masculinité		Prise en compte du risque pour les cadres		Prise en compte du risque pour les non-cadres	
	Faible	Fort	Faible	Fort	Faible	Fort	Faible	Fort	Faible	Fort
France	X			XX	X		✕	X	X	
Québec	XX	✕		X	XX	✕	X	✕	X	✕
Angleterre	X	✕		X		XX		X	X	✕

Légende : les caractères barrés et sur-lignés indiquent des erreurs de prédictions ; le XX indique que l'élément apparaît de façon très nette sur tous les critères (≥ 50% de répondants).

On constate que 7/15 des perceptions d'Hodgetts et Luthans sont démenties par les résultats de nos recherches.

5. LIMITES DE LA RECHERCHE

Les conclusions que l'on peut tirer des traitements réalisés à partir des données produites par EUROSTAT doivent être relativisées car une seule année est prise en considération, or il est possible que des facteurs conjoncturels aient pesé sur la décomposition des rémunérations cette année là. Cette remarque vaut surtout pour les indemnités de licenciement qui, mécaniquement, dépendent beaucoup de la conjoncture. Une des difficultés dans le traitement des données utilisées vient également de ce que certaines rubriques ou certains sous secteurs ne sont pas renseignés dans tous les pays. Ainsi le nombre et la liste des secteurs qui ont été finalement retenus diffèrent légèrement d'un pays à l'autre ce qui biaise un peu les comparaisons.

En ce qui concerne la base de données que nous avons constituée plusieurs limites doivent être signalées. En premier lieu, il faut noter que les populations étudiées et les taux de réponses sont comparables dans les trois pays, mais, qu'en revanche, il n'y a pas d'homogénéité quant au critère de taille des entreprises puisque les grandes entreprises Québécoises sont notoirement plus petites que les grandes entreprises Anglaises et Françaises. Ceci peut introduire un biais dans la mesure où l'on considère que les grandes entreprises sont plus innovantes que les autres en matière de politique de rémunération. En second lieu, les taux de réponses indiquent que la population étudiée ne saurait être

considérée comme parfaitement représentative des grandes entreprises de chaque pays, puisque nous n'avons pas eu la possibilité d'appliquer la méthode des quotas.

Nous avons toutefois cherché à savoir, lors des relances téléphoniques, si les non répondants ont une perception différente des répondants sur la question des rémunérations dans leur stratégie. La recherche des causes de non retour des questionnaires a été effectuée dans chaque pays lors de la relance téléphonique. En France, il apparaît que dans 88 % des cas les entreprises qui n'ont pas répondu ont déclaré être intéressées par l'étude mais ne pas avoir le temps de répondre dans les délais fixés compte tenu de la longueur du questionnaire; 7% des entreprises se sont déclarées intéressées mais le responsable n'avait pas les moyens de répondre en raison d'une prise de fonction trop récente; 5% ont déclaré ne pas être intéressées. Enfin, concernant l'importance des questions relatives aux rémunérations pour les entreprises n'ayant pas répondu, 76% des non répondants considèrent que la politique de rémunération est un aspect important ou très important de leur stratégie organisationnelle. Ces résultats amènent à considérer que les entreprises introduites dans la base de données et les non répondants ne se différencient pas du point de vue de la place et de l'intérêt accordés aux politiques de rémunération. Un résultat inverse aurait introduit, de notre point de vue, un biais important dans les résultats de notre étude. Dans les autres pays, les données relatives aux non répondants n'ont pas été collectées de façon aussi précises, mais le sentiment des responsables de l'enquête sur les causes de non réponse et sur la place de la politique de rémunération sont identiques au constat réalisé en France.

CONCLUSIONS ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Le principal enseignement que l'on peut tirer de notre recherche est que les conclusions de Geert Hofstede, relativement à l'importance des différences culturelles dans le management, sont toujours pertinentes quelques vingt ans après. Les deux sources de données que nous avons utilisées montrent sans ambiguïté qu'en matière de politiques de rémunération il y a des différences relativement importantes d'un pays à l'autre, y compris à l'intérieur de la CEE. L'Europe sociale et celle de l'harmonisation des modes de gestion restent à faire. En conséquence, les multinationales n'ont pas intérêt à plaquer un modèle unique de structure de rémunération quel que soit le pays dans lequel elles interviennent. Elles ont au contraire intérêt, si elles recherchent la plus grande efficacité organisationnelle, à avoir un modèle congruent avec les caractéristiques culturelles du pays (Sparow, Schuler et Jackson, 1994 ; Pavett et Morris, 1995)

Au-delà de ce constat d'ensemble, nos résultats permettent de battre en brèche quelques fausses évidences. La flexibilité des rémunérations, en particulier, n'est pas la plus développée là où on le croit généralement. De même le Québec se révèle plus "latin" dans ses choix que la France elle-même.

Sur la question de la flexibilité des rémunérations, nos résultats infirment les analyses de Currie (1991) et de Hodgetts et Luthans (1993) selon lesquelles il serait difficile d'instaurer des pratiques de rémunération à risque dans les pays latins, puisque ceux-ci sont perçus comme des communautés qui sont adverses au risque. Les deux sources d'information utilisées montrent qu'il n'en est rien. D'une part, le pourcentage de rémunération variable est plus important en France, en Espagne et en Italie qu'il ne l'est au Royaume Uni (respectivement 9,66%, 11,59% et 8,34%, contre 1,55%). D'autre part les DRH Français se déclarent plus attachés aux systèmes de rémunération des performances individuelles, quel que soit le statut, cadre ou non cadre, que leurs homologues anglais et québécois. On peut avancer comme explication l'existence possible d'un phénomène compensatoire entre les différentes formes de flexibilité. Les entreprises Anglaises disposant d'un droit du travail qui autorise davantage de souplesse qu'en France, en Espagne et en Italie (emplois à statuts précaires,

différentiation importante sur les salaires de base) auraient moins tendance que les autres à utiliser des formes de rémunérations variables pour préserver leur capacité d'adaptation et leur compétitivité.

Enfin, une mise en perspective de l'éclatement des pratiques en fonction des traits culturels dominants, tels que les a définis G. Hofstede, a fait apparaître des résultats qui ne sont pas toujours conformes aux perceptions intuitives. Les Anglais, par exemple, ne pratiquent pas davantage que la France une politique de décentralisation des décisions de rémunération ; à l'opposé, ce sont les Québécois qui apparaissent les plus "jacobins". Les Français sont, en revanche les champions de l'individualisation des rémunérations, en dépit de la fameuse règle, bien dans la tradition du droit Français, du "travail égal, salaire égal". L'Angleterre se distingue des deux autres pays sur le plan de la masculinité ; compris ici comme étant l'esprit de compétition et de différenciation plutôt que la recherche de l'équité interne. Pour ce qui concerne, enfin, la prise en compte du risque dans les rémunérations, le Québec se distingue par un niveau faible dans tous les cas, alors que la France et l'Angleterre sont attachés à une prise en compte du risque élevée pour leurs cadres, et rejettent majoritairement cette politique lorsqu'il s'agit des non-cadres.

Bibliographie

- BALKIN D., GOMEZ-MEJIA L., "Matching Compensation and Organizational Strategies", *Strategic Management Journal*, 11, 1990, p. 153-169.
- BELL L., et FREEMAN R., "The causes of increasing interindustry wage dispersion in the United State", *Industrial and Labor Relations Review*, vol.44, n°2, 1991, pp.275-289.
- CURRIE R., "Remuneration to fit the culture", *Multinational Business*, 3 (1991), p.8-17.
- DOERINGER P., PLORE M., *Internal labor markets and manpower analysis*, Lexington (Mass.), Heath Lexington Books, 1971.
- GOMEZ-MEJIA L., BALKIN D., *Compensation, Organizational Strategy and Firm Performance*, Cincinnati, Ohio: South-Western Series in Human Resource Management, 1992.
- GROSHEN E., "Sources of intra-industry wage dispersion : how much do employers matter ?", *Quarterly Journal of Economics*, vol.106, aug. 1991, pp.869-884.
- HANNAN M., SCHÖMANN K., et BLOSSFELD H., "Sex and sector differences in the dynamics of wage growth in the Federal Republic of Germany", *American Sociological Review*, octobre, 1990, pp.694-713.
- HOFSTEDE G., *Culture's consequences : International differences in work related value*, Beverly Hills, CA : Sage Publications, 1980.
- HOFSTEDE G., "Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation", *Revue Française de Gestion*, n°64, 1987, pp.10-21.
- HOFSTEDE G., BOLLINGER D., *Les différences culturelles dans le management*, Editions d'Organisation, Paris 1987.
- HODGETTS R., LUTHANS F., "U.S. Multinationals' expatriate compensation strategies", *Compensation and Benefits Review*, january-february, 1993, pp.57-62.
- HODGETTS R., LUTHANS F., "U.S. Multinationals' compensation strategies for local management : cross-cultural implications", *Compensation and Benefits Review*, march-april, 1993, pp.42-48.
- KIM K.I., PARK H.J. et SUZUKI N., *Academy of Management Journal*, 33, 1, 1990, p.188-198.
- KRUEGER A., SUMMERS L., "Efficiency Wages and the Inter-Industry Wage Structure", *Econometrica*, 56, 2, march, 1988, p. 259-293.
- MAMMAN A., SULAIMAN M., ALFADI F., "Attitudes to pay systems : an exploratory study within and across cultures", *The International Journal of Human Resource Management*, 7 :1, february, 1996, pp.103-121.
- PAVETT C., MORRIS T., "Management styles within a multinational corporation : A five country comparative study", *Human Relations*, vol.48, n°10, 1995, pp.1171-1191.
- SEGALLA M., BESSEYRE DES HORTS C.H., "La gestion des ressources humaines en Europe", *Revue Française de Gestion*, n°117, 1998, pp.18-29.
- SIRE B., *Gestion Stratégique des Rémunérations*, Editions Liaisons, col.Option Gestion, 1993.

- SPAROW P., SCHULER R.S., JACKSON S.E., "Convergence or divergence : human ressources practices and policies for competitive advantage worldwide", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, n°2, 1994, pp. 267-299.
- TREMBLAY M., SAINT-ONGE S., TOULOUSE J.M., "Determinants of salary referents relevance: a field study of managers", *Journal of Business and Psychology*, n°11, 1997, pp.463-484.

