

Chapitre VIII.
LA COMPENSATION TOTALE À L'INTERNATIONAL
Introduction, Plan du chapitre, Bibliographie,
Marie-France Waxin

Please cite as :

Waxin M-F., 2008. Chapitre VIII. La compensation totale à l'international, in Waxin M-F., & Barmeyer C. (Eds), *Gestion des Ressources Humaines Internationales, problématiques, stratégies et pratiques*, 8, Editions de Liaisons, Paris, France : 335-380

INTRODUCTION

La question de la compensation est, de toute évidence, centrale dans la relation d'emploi: elle est liée au recrutement, à la motivation, à l'engagement et à la rétention des employés. De plus, la compensation est souvent l'expression du style de gestion et revêt une importance symbolique (Kessler et Purcell, 1995). Les cadres impliqués dans les décisions relatives à la compensation internationale font face à un défi permanent, consistant à composer avec des particularités locales complexes et changeantes, tout en concevant et en maintenant un système global de politiques et de pratiques de compensation cohérent. Les différences nationales et régionales dans le sens, l'usage et la tradition de la compensation demeurent des sources de variations importantes dans les firmes internationales. Ces sources de complexité et de changement doivent cependant être contrebalancées par une vision stratégique et une économie d'administration (Lowe, Milliman, DeCeiri, Dowling, 2002).

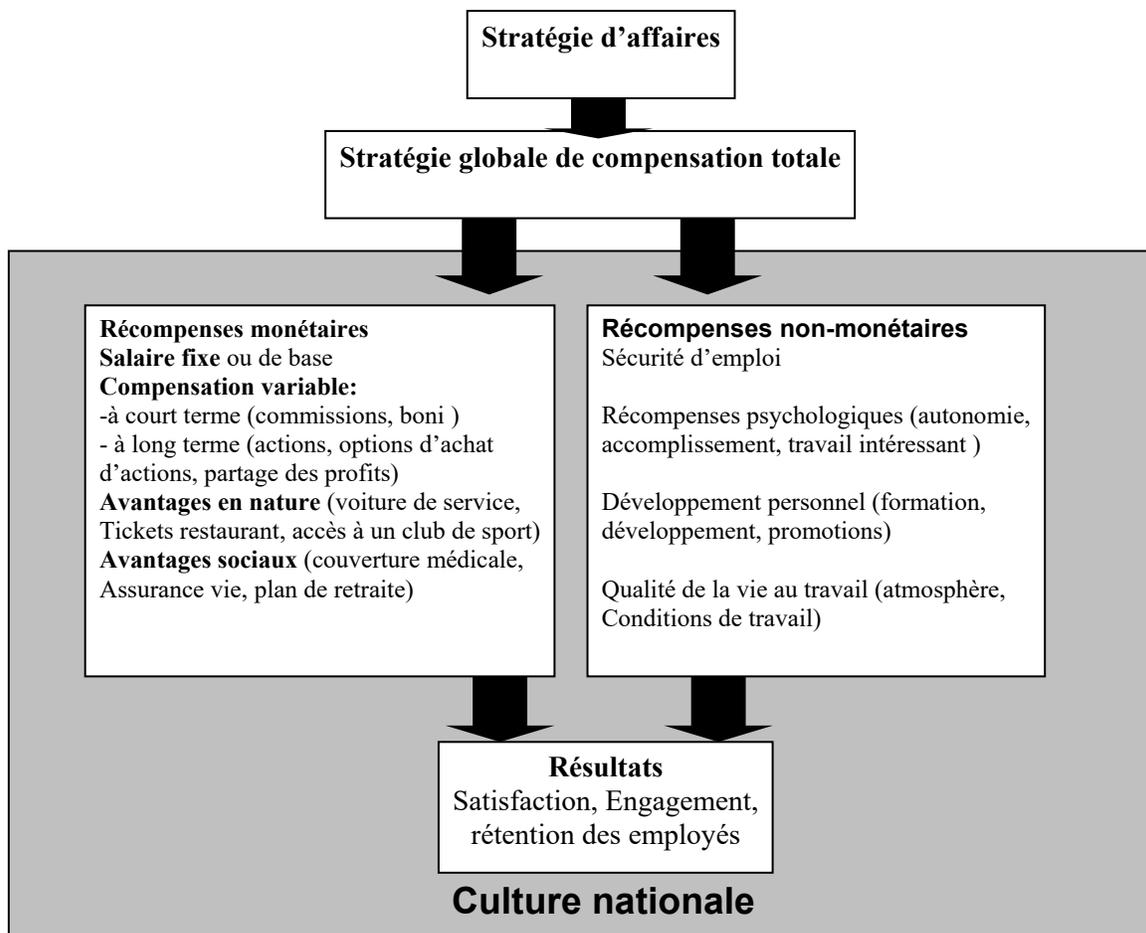
Définitions. Avant de commencer, il nous semble nécessaire de définir le vocabulaire utilisé. La discussion et la comparaison des systèmes de compensation à l'échelle globale est complexifiée par l'absence de consensus au niveau de la terminologie, qui varie de manière substantielle d'un pays à l'autre et même au sein du même pays. Dans la littérature traitant de la question, on retrouve les termes « récompenses », « rémunération », « compensation », « salaire »... Tous ces termes désignent ce que les employés reçoivent en contrepartie de leur travail. Dans ce chapitre, nous utiliserons les définitions suivantes:

- La "compensation" ou "rémunération" ne réfère qu'aux éléments monétaires de la rétribution. Elle inclut des éléments comme le salaire fixe (ou se base), le salaire variable à court terme (comme les commissions, les boni en espèces) et le salaire variable à long terme (comme les actions, les options d'achat d'actions et le partage des profits) que les employés reçoivent au cours de la relation d'emploi, mais exclut les avantages en nature et les avantages sociaux (Baeten et Vergruggen, 2007).
- La "compensation totale" ou "rémunération totale", inclue les éléments cités plus haut, plus les avantages en nature (comme une voiture de fonction ou des installations sportives), et les avantages sociaux (comme une assurance-vie, des avantages médicaux, ou un régime de retraite).
- Les "récompenses non-monétaires" comprennent la sécurité d'emploi, les opportunités de formation et de développement (apprentissage informel, possibilité de

rotation de postes, développement personnel, promotions), les récompenses psychologiques (comme la reconnaissance, les prix, un travail intéressant, l'autonomie dans le poste) et la qualité de la vie professionnelle (environnement de travail, atmosphère agréable) (Baeten et Vergruggen, 2007; White, 2005). Dans ce chapitre, nous traiterons surtout des récompenses monétaires.

- Le concept de "récompenses totales" (« total rewards ») désigne l'ensemble de ce que reçoivent les employés. Elles incluent donc tant les récompenses non-monétaires que les récompenses monétaires (Baeten et Vergruggen, 2007).

Figure 1. Les éléments d'une stratégie globale de compensation totale



Les objectifs des politiques globales de compensation totale. Dans le développement des politiques de compensation internationales, les multinationales doivent tenir compte d'au moins cinq objectifs. Les politiques de compensation doivent en effet 1) être cohérentes avec la stratégie globale, la structure et les besoins d'affaires de

l'organisation, 2) être suffisamment compétitives pour attirer et retenir les meilleurs employés là où la multinationale a les plus grands besoins et les plus grandes opportunités, et pour les motiver à maintenir ou à améliorer leurs standards de performance, 3) faciliter l'emploi et la mobilité des employés de la manière la plus économique possible pour la firme, 4) répondre aux considérations d'équité: autant que possible, la politique devrait maintenir un équilibre entre les régimes offerts aux employés transférés de diverses divisions du même pays ou de pays différents, et ceux qui sont offerts aux employés locaux dans le pays d'affectation, et 5) être, autant que possible, simple à administrer

La structure du chapitre. Ce chapitre se divise en trois parties bien distinctes, traitant de trois aspects majeurs de la compensation à l'international. Dans la première, nous traiterons d'abord des éléments de compensation financiers et non financiers des employés internationaux (comme les expatriés). Dans la seconde partie, nous adoptons une approche comparative et nous examinerons les variations nationales dans les systèmes de compensation. Enfin dans la troisième partie, nous adoptons une vision globale : après avoir présenté les facteurs qui influent sur les stratégies de compensation internationale des multinationales, nous examinons leurs réponses et leurs stratégies.

PLAN DU CHAPITRE

Chapitre VIII. LA COMPENSATION TOTALE À L'INTERNATIONAL
--

INTRODUCTION

Figure 1. Les éléments d'une stratégie globale de compensation totale

1. LA COMPENSATION DES EMPLOYES INTERNATIONAUX

1.1 LES METHODES DE CALCUL DU SALAIRE DE BASE

Encadré 1. Les avantages et les inconvénients des différentes méthodes de calcul du salaire de base des employés internationaux (EI)

1.2 LES PRIMES

Encadré 2. Les coûts de difficulté et de risque aux États-Unis

1.3 LES INDEMNITES

1.4 LES AVANTAGES SOCIAUX

Encadré 3. La standardisation des pratiques de relocalisation internationale chez DuPont

1.4 LES AVANTAGES NON- FINANCIERS DES AFFECTATIONS INTERNATIONALES

Figure . L'impact perçu des affectations internationales sur l'avancement et le développement de carrière

Figure . Les raisons pour lesquelles les expatriés croient que leur affectation internationale aura un impact positif sur leur carrière

2. LES VARIATIONS NATIONALES DANS LES SYSTEMES DE COMPENSATION

2.1 DE LA DIFFICULTE DES COMPARAISONS DE SALAIRES ENTRE LES PAYS

Tableau 1. Ce que touche vraiment un cadre paye 80 000 euros dans six pays européens en 2002

2.2 LES VARIATIONS NATIONALES DANS LA DISTRIBUTION DES SALAIRES

2.3 LES VARIATIONS NATIONALES DANS L'UTILISATION DES SYSTEMES DE COMPENSATION VARIABLE

Figure . L'utilisation des systèmes de compensation variable basés sur la performance individuelle ou d'équipe/ du département pour les employés manuels

Figure . L'utilisation de systèmes de compensation variable basés sur la performance organisationnelle

Tableau 2. Proportion de la compensation globale des employés attribuée à la paie variable dans 11 pays

Encadré 4. Les systèmes de compensation variable à travers le monde

2.4. LES VARIATIONS NATIONALES DANS LES AVANTAGES SOCIAUX

Figure . Les contributions aux plans de sécurité sociale des employeurs et des employés dans 13 pays

3. LES STRATEGIES DE COMPENSATION DES MULTINATIONALES

3.1 LES FACTEURS INFLUENÇANT LES STRATEGIES DE COMPENSATION INTERNATIONALES

Les facteurs externes.

Les facteurs internes.

Figure . Les facteurs influençant les stratégies globales de compensation dans les multinationales

3.2 Y A-T-IL DE LA PLACE POUR UNE STRATEGIE DE COMPENSATION INTERNATIONALE

3.3 LES REPONSES DES MULTINATIONALES ET LES « BONNES PRATIQUES »

La compensation des cadres.

Encadré 5. Plusieurs pays, un système de compensation unique, plusieurs catégories

La compensation des employés non-cadres

Les « bonnes pratiques »

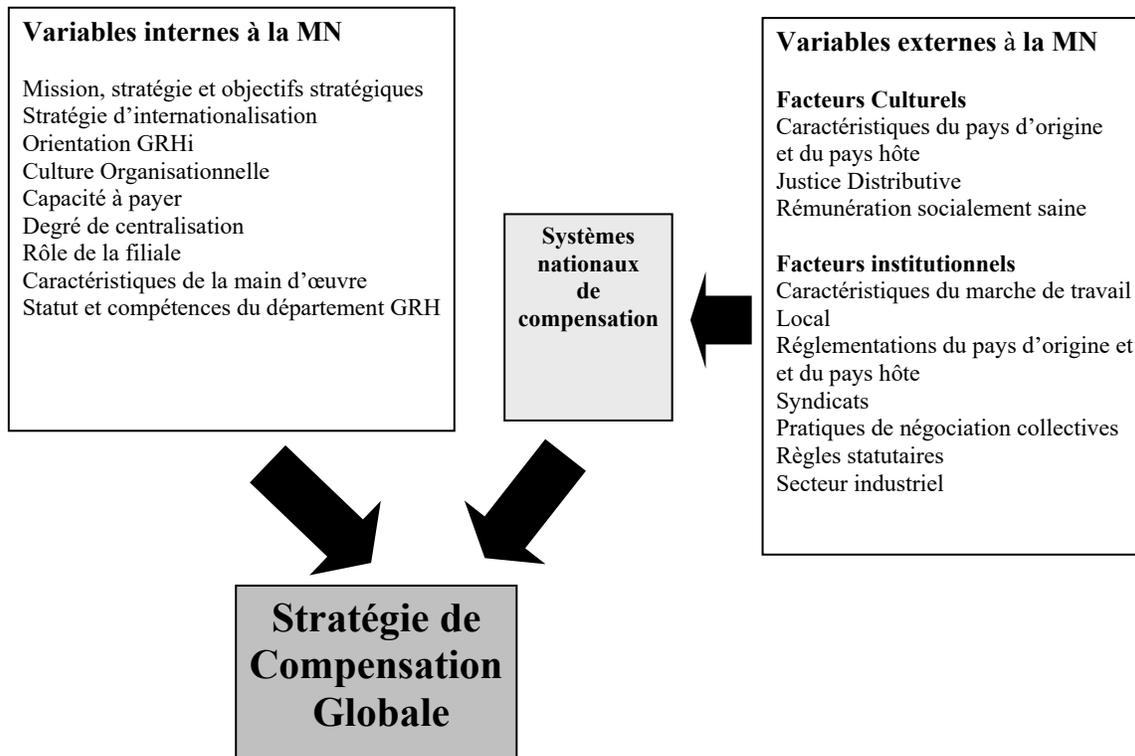
Tableau 3. Résumé partiel des résultats de Antoni et al. (2005)

3.4 CONCEVOIR, IMPLEMENTER ET EVALUER UN SYSTEME DE COMPENSATION GLOBAL

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

Figure 7. Les facteurs influençant les stratégies globales de compensation dans les multinationales



CONCLUSION

Une stratégie de compensation internationale efficace facilite l'implémentation de la stratégie d'affaires des multinationales, augmente la satisfaction des employés et les motive à travailler afin d'atteindre les objectifs organisationnels. Une stratégie de compensation solide tient compte tant des contraintes internes que des contraintes externes qui pèsent sur la multinationale, afin d'assurer que le système soit cohérent et équitable. Bien que plusieurs contraintes limitent le champ des possibilités, la complexité et l'ambiguïté de l'environnement externe des multinationales laisse une bonne marge de manœuvre aux gestionnaires RH ou de récompenses internationales. Le gestionnaire RH doit trouver une façon « créative » de présenter les faits sous leur meilleur jour afin de faire accepter les stratégies globales aux gestionnaires RH locaux. Les stratégies globales doivent s'appuyer sur certains éléments de la culture nationale locale, afin de rendre l'auditoire plus réceptif aux objectifs et politiques globaux de l'entreprise.

Waxin M-F., 2008. Chapitre VIII. La compensation totale à l'international, in Waxin M-F., & Barmeyer C. (Eds), *Gestion des Ressources Humaines Internationales, problématiques, stratégies et pratiques*, 8, Editions de Liaisons, Paris, France : 335-380.

BIBLIOGRAPHIE

- Antoni, C. (2007), « Conclusion and discussion », in Antoni C.H., Baeten X., Emans B., Kira M. (Eds.), *Shaping Pay in Europe: A Stakeholder Approach*, Brussels, PIE Peter Lang. p. 277.
- Antoni, C.H., Baeten, X., Berger, A., Emans, B., Kessler, I., Hulkko, K., Neu, E., Vartiainen, M., Verbruggen, A. (2004), « Wages and Working Conditions in the European Union » – Project No. 0261, Final report.
- Baeten, X., Verbruggen, A. (2007), « Pay instruments and pay systems », in Antoni C.H, Baeten X., Emans B., Kira M.(Eds) , 2007, *Shaping Pay in Europe: A Stakeholder Approach*, Brussels, PIE Peter Lang, p.31-51.
- Bartlett, C., Ghoshal, S. (1998), « Managing Across Borders: The Transitional Solution », Boston, Harvard Business School Press.
- Belanger, J., Berggren, C., Bjorkman, T., Kohler, C. (1999), « Being Local Worldwide: ABB and the Challenge of Global Management », Vol. 15, 2, p. 331-45.
- Bjorkman, I., Furu, P. (2000), « Determinants of Variable Pay for Top Managers of Foreign Subsidiaries in Finland », in *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, 4, p. 698-713.
- Bloom, M., Milkovich, G., Mitra, A. (2003), « International Compensation: Learning from How Managers Respond to Variations in Local Host Contexts », in *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, 8, p. 1350-67.
- Bradley P, Hendry C., Perkins S. (1999), « Global or multi-local? The significance of international values in reward strategy », in Brewster C. and Harris H. (Ed.), *International HRM: contemporary Issues in Europe*, London, Routledge.
- Brewster, C., Mayrhofer, W. and Morley, M., (Ed.) (2004), «Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?», London, Butterworth Heinemann.
- Brewster, C., Sparrow, P., Vernon, G. (2007), «International human resource management », London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2007.
- Butler, M. (2001), « The worldwide growth of the employee ownership phenomenon », in *World at Work Journal*, second quarter, p. 32-36
- Domergue B. Salaires, (2003), « Le comparatif européen », in *Courrier Cadres*, pp. 32-35
- Gregersen H.B., Morrison A. J., Black J.S. (1998), «Developing leaders for the global frontier», in *Sloan Management Review*, 40, p.21-32.
- Hansen, F. (2006), «Compensation Survey & Salary Report: Money Transfer», *Workforce Management*, October 23, p. 23-25
- Hansen, F. (2006b), «Many Countries, One Compensation System», in *Workforce Management*, October 23, p. 28.
- Heery, E. (2000), « Trade unions and the management of reward » in G. White and J. Druker (eds.), *Reward Management. A critical text*, London, Routledge, p.54-83.
- Hempel, P.S. (1999), « Designing multinational benefits programs: the role of national culture », in *Journal of World Business*, Vol. 33, 3, p. 277-94.

- Waxin M-F., 2008. Chapitre VIII. La compensation totale à l'international, in Waxin M-F., & Barmeyer C. (Eds), *Gestion des Ressources Humaines Internationales, problématiques, stratégies et pratiques*, 8, Editions de Liaisons, Paris, France : 335-380.
- Kessler, I., Purcell, J. (1995), « Individualism and Collectivism in Theory and Practice: Management Style and the Design of Pay Systems », in Edwards P. (Ed.) *Industrial Relations: Theory and Practice in Britain*, Oxford, Blackwell.
- Kira, M., Neu, E. (2007), « Introduction: shaping pay », in Antoni, C.H., Baeten, X., Emans, B., Kira M., *Shaping Pay in Europe: A Stakeholder Approach*, Brussels, PIE Peter Lang. p. 15.
- Lauwler, E. (1990), *Strategic Pay: aligning organizational strategies and pay systems*, San Francisco, Jossey Bass.
- Leung K., Park, H.J. (1986), « Effects of interactional goal on choice of allocation rules: a cross-national study », in *Organisational Behavior and Human Decisions Processes*, Vol. 37, p. 111-120.
- Lowe K., Milliman J., DeCeiri H., Dowling P. (2002), « International compensation practices: a ten country comparative analysis », in *Human Resource Management*, Vol. 41, 1, p. 45-66.
- Mahoney, T.A. (1992), "Multiple pay contingencies: strategic design of compensation", in Salaman, G. (Ed), *Human resources strategies*, London, Sage.
- Meindl J.R., Cheng Y.K., Jun L. (1990), «Distributive justice in the work place: preliminary data on managerial differences in the PRC », in *Research in personnel and Human resource Management*, Supplement 2, New York, JAI press.
- Milkovich, G.T., Bloom, M. (1998), «Rethinking international compensation», in *Compensation and Benefits Review*, Vol. 30, 1, p. 15-23.
- Miller E.L., Cheng J.L. (1978), "A closer look at the decision to accept an overseas position", in *Management International review*, 3,p. 25-33.
- Muller, M. (1998), « Human Resource and Industrial Relations Practices of UK and US Multinationals in Germany », in *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, 4, p. 732-49.
- Newman, K., Nollen, S. (1996), «Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture », in *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, 4, p. 753-78.
- O'Donnell, S. (1999), «Compensation design as a tool for implementing foreign subsidiary strategy », in *Management International Review*, Vol. 39, 2, p. 149-165.
- OCDE/OECD (1998), «Making the most of the minimum: statutory minimum wages, employment and poverty », in *Employment Outlook*, Paris, OECD.
- Parker G, Janush E.S. (2001), «Developing expatriate remuneration packages », in *Employee Benefits Journal*, p. 3-5.
- Parker P., Inkson K. (1999), "New forms of career: the challenge to human resource management", in *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 37, p. 76-85.
- Pendleton, A., Poutsma, E., van Ommeren, J., Brewster, C. (2000), « Financial Participation in Europe: An investigation of profit sharing and employee share ownership », Report for the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Pontusson, J., Rueda, D., Way, C. (2002), « Comparative Political Economy of Wage Distribution: The Role of Partisanship and Labor Market Institutions », in *British Journal of Political Science*, Vol. 32, p. 281-303.

- Waxin M-F., 2008. Chapitre VIII. La compensation totale à l'international, in Waxin M-F., & Barmeyer C. (Eds), *Gestion des Ressources Humaines Internationales, problématiques, stratégies et pratiques*, 8, Editions de Liaisons, Paris, France : 335-380.
- Pucik, V. (1997), « Human Resources in the future: an obstacle or a Champion of globalization? », in *Human Resource Management*, Vol. 36, 1, p. 163-67.
- Rogers, M., Vernon, G. (2003), «Wage Inequality and Productivity Growth: Motivating Carrots and crippling sticks », in *Economic and Social Research Council Research Centre on Skills, Knowledge and Organizational Performance*, Warwick and Oxford, Working paper No. 40.
- Royle, T. (2000), «Working for McDonalds in Europe: The Unequal Struggle? », London, Routledge.
- Royle, T. (2004), «Employment Practices of MNCs in the Spanish and German Quick-Food Sectors: Low Road Convergence? », in *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 10, p. 51-71.
- Rueda, D., Pontusson, J. (2000), «Wage Inequalities and Varieties of Capitalism », in *World Politics*, Vol. 52, p. 350-83.
- Schoeff, M.Jr. (2006), "International Assignments : Best Served by Unified Policy", in *Workforce Management*, April 10, 2006, p. 28
- Schuler R.S., Rogovsky N. (1998), «Understanding compensation practice variations across firms: the impact of national culture », in *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, 1, p. 159-78.
- Schuster, J.R., Zingheim P. (1992), *The new pay: linking employee to organisational performance*, New york, Lexington books.
- Shein E.H. (1996), "Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century", in *Academy of Management Executive*, 10, p.80-88.
- Sisson, K. (1987), « The Management of Collective Bargaining », Oxford, Blackwell.
- Source: Feeney S. A. (2004), "The Costs of Hardship and Danger", in *Workforce Management*, June, p. 34
- Sparrow P., (1999), « International rewards systems: to converge or not to converge? », in Brewster, C., Harris, H. (Ed), *International HRM: contemporary Issues in Europe*, London, Routledge.
- Sparrow P.R., Wu P.C. (1998), «Does national culture really matters? Predicting HRM preferences of Taiwanese employees », in *Employee Relations*, Vol. 20, 1, p. 26-56.
- Sparrow, P. R. (2000), « International reward management », In White, G., Drucker, J. (Ed) *Reward Management: A critical text*. London, Routledge.
- Sparrow, P.R., Hiltrop, J.M. (1994), «European Human Resource Management in Transition », London, Prentice Hall.
- Towers Perrin, *Worldwide Total Remuneration Report, 2001-2002*.
- Tung R.L. (1998), "American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans" in *Journal of World business*, 33, p. 125-144
- Tung R.L., Arthur Andersen (1997), "Exploring international assignees' viewpoints: a study of the expatriation/repatriation process", Chicago IL: Arthur Anderson.
- Van het Kaar R., Grünell M. (2001), «Variable pay in Europe », in *European Industrial Relations Observatory on-line*.
- Verma A., Zhiming, Y (1995). «The changing face of HRM in China, opportunities, problems, and strategies», in Verma, A., Kochan, T., Lansbury, R. (Ed), *Employment relations in the Growing Asian Economies*, London, Routledge, p. 315-335.

- Waxin M-F., 2008. Chapitre VIII. La compensation totale à l'international, in Waxin M-F., & Barmeyer C. (Eds), *Gestion des Ressources Humaines Internationales, problématiques, stratégies et pratiques*, 8, Editions de Liaisons, Paris, France : 335-380.
- Vernon G., Anderson R., Baeten X., Neu E. (2007), « Unions, employers' associations and the joint regulation of reward in Europe », in Antoni C.H., Baeten X., Emans B., Kira M. (Eds.), *Shaping Pay in Europe: a stakeholder approach*, PIE Peter Lang.
- Vernon, G. (2005), « International pay and reward », in Edwards P., Rees G. (Ed) *International Human Resource Management*, London, FT/Prentice Hall.
- Vernon, G. (2006), « Does density matter? The significance of comparative historical variation in unionization », in *European Journal of Industrial Relations*.
- Waxin M.F., Chandon J-L., (2003), « L'adaptation au travail des expatriés: ses déterminants et l'effet du pays d'origine », in *Gestion des Ressources Humaines*, 47, 1, p.57-71.
- White R. (2005), « A strategic approach to building a consistent global rewards Program », in *Compensation and Benefits Review*, 37, 4, p. 23-40.
- Wigham, R. (2003), « Multinationals Amend Reward Structures for Global Workers », in *Personnel Today*.