

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 26 (1968)

**Heft:** 3

**Artikel:** La politique de rémunération du personnel dans les entreprises internationales opérant en Europe

**Autor:** Künzli, Régis

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-136340>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 18.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# **La politique de rémunération du personnel dans les entreprises internationales opérant en Europe**

Régis Künzli  
licencié HEC, Cheseaux

L'entreprise opérant dans plusieurs pays doit faire face à des problèmes spécifiques dus à la diversité des environnements nationaux. C'est tout particulièrement vrai dans le domaine de la gestion du personnel. L'entreprise doit-elle adapter sa politique aux pratiques des marchés locaux du travail ou doit-elle au contraire chercher à assurer le respect de principes généraux ? Le personnel international, celui qui est envoyé dans un pays étranger, pose toutes sortes de problèmes propres à l'entreprise internationale. Par exemple, doit-on lui accorder une prime pour le dédommager du sacrifice de quitter son pays, de la nécessité pour lui et sa famille de s'adapter à un nouvel environnement social, à l'inconfort du climat ou aux risques politiques ? Faut-il lui accorder des congés spéciaux ? Faut-il à intervalles réguliers payer un voyage dans son pays d'origine pour lui et sa famille ? Voilà quelques-unes des questions sur lesquelles doivent prendre position les responsables de la politique de rémunération du personnel des entreprises internationales.

Ces questions prennent actuellement une importance toujours plus grande. D'une part, le nombre des entreprises opérant dans plusieurs pays s'accroît dans le cadre du processus d'internationalisation de l'économie moderne. D'autre part, un grand nombre d'entreprises ont atteint ou vont atteindre prochainement un niveau d'opérations internationales qui, tant par la diversité géographique que par la dimension, représente un seuil au-delà duquel il devient indispensable de repenser la politique du personnel à l'échelle de l'ensemble du groupe. Cette remarque s'applique en particulier à plusieurs entreprises suisses qui, avec un chiffre d'affaires de quelques centaines de millions de francs, sont relativement importantes sur le plan national. Ces entreprises sont établies depuis longtemps à l'étranger, généralement avec un système de gestion très décentralisé à l'échelon de filiales dispersées dans le monde. Etant donné la croissance de leurs activités sur leurs marchés traditionnels, de même que l'élargissement géographique de leur rayon d'action, elles atteignent actuellement ce seuil à partir duquel il devient rentable, voire indispensable, de concevoir globalement leurs politiques, c'est-à-dire dans le cadre du groupe international plutôt que dans celui de chaque filiale. Ceci implique tout à la fois une certaine centralisation et internationalisation de leur gestion: centralisation parce qu'un plus grand nombre de décisions de principe sont prises au centre; internationalisation, parce que les cadres dirigeants de plusieurs pays participent à la prise de ces décisions<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Dans ce contexte, il peut être utile de se référer aux catégories de H.V. PERLMUTTER (« L'entreprise internationale — Trois conceptions », *Revue Economique et Sociale*, mai 1965). Perlmutter distingue trois types d'entreprises internationales: l'entreprise ethnocentrique ou axée sur le pays d'origine; l'entreprise polycentrique, axée sur le pays de réception; et l'entreprise géocentrique, ayant une orientation mondiale, qui est caractérisée en particulier par l'élite cosmopolite que constituent ses cadres supérieurs.

Dans le domaine de la politique de rémunération des entreprises internationales, les informations publiées sont très restreintes<sup>1</sup>. L'objectif de cet article est de contribuer modestement à combler cette lacune. Il est basé sur les contacts récents de l'auteur avec les responsables de la fonction du personnel d'une quinzaine d'entreprises européennes et américaines qui exercent leur activité dans une série de pays européens. L'article comprend deux parties : la première présente les informations fragmentaires dont dispose l'auteur sur la situation et les tendances dans le domaine de la politique de rémunération du personnel des entreprises internationales ; la seconde partie propose une liste des points importants à retenir dans le domaine en question (check list) et qui peut servir de cadre de référence à une entreprise internationale désireuse de revoir sa politique de rémunération du personnel à l'échelle de l'ensemble de ses opérations.

## I. LA SITUATION ET LES TENDANCES DANS LE DOMAINE DE LA RÉMUNÉRATION DU PERSONNEL DES ENTREPRISES INTERNATIONALES

### 1. La gestion de la rémunération

Lorsque les opérations locales atteignent une certaine dimension, la rémunération du personnel de la filiale est gérée sur place, dans le cadre des politiques adoptées par la maison mère, et sous sa surveillance. Selon les expériences de la plupart des entreprises, la centralisation de la gestion de la rémunération est à la fois plus coûteuse et moins adéquate qu'une gestion décentralisée, à cause de la diversité des réglementations nationales. Il faut cependant distinguer entre, d'une part l'ensemble des ouvriers, employés, cadres inférieurs et supérieurs, et, d'autre part les cadres dirigeants, par lesquels on entend généralement le directeur de la filiale et le second échelon hiérarchique. Pour la deuxième catégorie, la gestion de la rémunération est le plus souvent effectuée soit par la maison mère directement, soit par un centre régional. La solution du centre régional est souvent choisie par les entreprises américaines opérant dans plusieurs pays européens. On la trouve aussi chez quelques sociétés anglaises de grande envergure. En ce qui concerne les cadres internationaux, la gestion de la rémunération est généralement centralisée, qu'il s'agisse de personnel dirigeant ou non.

### 2. La rémunération des cadres internationaux

Il s'agit donc des cadres travaillant dans un autre pays que le leur, et que l'on appelle internationaux ou expatriés pour cette raison. Il faut distinguer selon la durée des affectations. Pour les affectations à court terme, jusqu'à six ou douze mois selon les entreprises, les expatriés continuent à être payés comme auparavant, avec en plus le remboursement de tous leurs frais à l'étranger. Pour les affectations à long terme, les entreprises se rejoignent sur un point : elles paient presque toutes une partie du salaire dans la monnaie du pays d'origine de l'expatrié et dans la banque de son choix. Par contre, en ce qui concerne le niveau de la rémunération, les politiques des entreprises présentent des différences sensibles. Les exemples ci-dessous illustrent quatre attitudes différentes sur cette question.

*La Société A* : le salaire de l'expatrié est constitué par son salaire de base dans le pays d'origine, multiplié par un taux de change supérieur au taux officiel, qui tient compte du

<sup>1</sup> Voir par exemple : G.M. OXLEY : « The Personnel Manager for International Operations », *Personnel*, Vol. 38, n° 6, nov.-déc. 1961.

coût de la vie pour un expatrié dans le pays en question. La somme ainsi obtenue représente le montant annuel total qui sera versé sous forme de salaire direct et de diverses prestations, selon la législation locale. Le salaire est payé soit directement en monnaie locale, soit en monnaie du pays d'origine.

*La Société B* : l'expatrié devrait recevoir à peu près le même salaire de base que s'il avait le même emploi dans son pays d'origine; il bénéficie en plus d'une prime représentant le stimulant monétaire qui compense le fait de quitter son pays. Cette prime varie selon les affectations (climat, risques politiques). L'expatrié ne devrait être ni avantageé, ni désavantage par les différences d'imposition: quel que soit le pays où il travaille, il devrait payer les mêmes impôts que s'il était imposé dans son pays d'origine. Son salaire est donc ajusté en conséquence, et c'est ainsi l'entreprise qui supporte les disparités fiscales dans les deux sens.

*La Société C* : les principes sont les mêmes que ceux de la Société B. En ce qui concerne l'imposition, elle ne tient compte des disparités que si elles sont au désavantage de l'employé. Dans ce cas, le salaire est ajusté en conséquence.

*La Société D* : les salaires des expatriés sont ajustés au niveau local, même si cela représente une diminution pour l'intéressé. La justification de ce principe est la suivante: le transfert dans un autre pays correspond généralement à une promotion; il donne à l'intéressé une chance importante pour sa carrière future, et il n'y a donc pas de raisons qu'il reçoive encore en plus une prime par rapport à ses collègues locaux. Il doit s'adapter aux conditions de vie du pays où il travaille. Les expatriés bénéficient cependant d'une prime d'ajustement aux conditions locales, de l'ordre de 25 % du salaire la première année; cette prime est réduite progressivement pour disparaître au plus tard la troisième année. Deux autres primes peuvent être accordées selon les cas, l'une pour le logement, l'autre pour l'éducation des enfants dans le pays d'origine.

### **3. Le secret sur le salaire des expatriés**

Dans de nombreuses entreprises internationales, les salaires des expatriés sont tous administrés au centre, et le personnel local n'est pas censé connaître ces salaires. Certaines entreprises sont conscientes que cette pratique a créé un ressentiment très vif chez les employés locaux dans différents pays, en particulier en France. Selon d'autres entreprises, ce secret est impossible à conserver, quelles que soient les précautions administratives que l'on peut prendre.

### **4. La rémunération des spécialistes transférés à l'étranger**

Les spécialistes transférés à l'étranger, particulièrement lorsqu'il s'agit de périodes relativement courtes, forment une catégorie de gens difficiles. Contrairement à certains cadres, les spécialistes ont rarement une orientation cosmopolite et ils se sentent malheureux à l'étranger. Ils reçoivent généralement une prime de salaire, parfois substantielle, pour la période à l'étranger. Lorsque l'affectation est inférieure à six mois, ils sont généralement traités comme lors d'un voyage de quelques jours, et tous leurs frais leur sont remboursés. Leur famille ne les accompagne généralement pas, mais ils bénéficient régulièrement de vacances supplémentaires, sous forme par exemple de week-ends prolongés. Lorsque la durée de l'affectation est un peu plus longue, certaines entreprises leur offrent la possibilité de prendre leur famille, mais l'éducation des enfants s'oppose souvent à cette solution. Quelques entreprises ne confient certains postes qu'à des célibataires.

Les problèmes les plus délicats concernent les caisses de retraite et la fiscalité. Pour les caisses de retraite, les solutions sont souvent peu satisfaisantes, et les problèmes sérieux commenceront après une vingtaine d'années dans la plupart des entreprises. En ce qui concerne l'imposition, certaines entreprises utilisent des moyens à la limite de la régularité. Pour des périodes inférieures à six mois, elles renoncent par exemple aux déclarations de police.

## 5. La rémunération du personnel des succursales

La plupart des entreprises reconnaissent la nécessité d'être compétitives sans bouleverser le marché du travail en payant des salaires trop élevés. Pour les postes supérieurs surtout, il est cependant difficile d'établir quels sont les salaires couramment pratiqués sur le marché national. Dans quelques pays, en Suisse et en Angleterre en particulier, certaines entreprises entretiennent de bonnes relations personnelles et échangent des informations relatives aux salaires. A ce sujet, il convient de relever le rôle joué par les associations professionnelles en vue de prévenir des écarts excessifs dans les rémunérations entre les entreprises de la région et les entreprises internationales. Dans d'autres pays, par contre, les entreprises ont peu d'informations sur le marché des cadres. Les grandes entreprises internationales se livrent à des enquêtes avec un nombre limité d'entreprises, trois ou quatre entreprises internationales, les mêmes dans tous les pays, et si possible, deux entreprises locales. Ces enquêtes portent sur un nombre limité d'emplois comparables.

## 6. Les augmentations de salaire

De manière générale, c'est au-dessus d'un certain niveau, 60.000 francs par exemple, que les salaires, et en particulier les augmentations, sont gérés par le centre. Pour les salaires situés au-dessous de cette limite, la gestion est confiée à la direction locale et à son service du personnel. Les augmentations sont délimitées par un budget global, par des catégories de salaire pour chaque type d'emploi, et enfin par des directives. Sur ce dernier point en particulier, les politiques des entreprises divergent considérablement. Certaines s'adaptent aux coutumes locales, par exemple en ce qui concerne la pratique des augmentations annuelles, en relation essentiellement avec les années de service; d'autres s'opposent résolument à cette pratique en estimant qu'il s'agit là d'une approche rétrograde de la gestion du personnel. Une entreprise qui a adopté une politique relativement traditionnelle accorde des augmentations minimales correspondant à l'augmentation du coût de la vie dans le pays, selon l'index du FMI<sup>1</sup> (moyenne entre l'index du coût de la vie et celui des salaires, lorsque ce dernier est calculé). Une autre entreprise de même nationalité est nettement opposée à cette méthode. Pour les augmentations des cadres, elle dispose d'un budget global de l'ordre de 3 % par an en plus de l'augmentation du coût de la vie dans le pays considéré. Le montant disponible est réparti strictement sur la base de l'évaluation des performances. Dans une entreprise pétrolière, les cadres dont l'activité est jugée insatisfaisante ne reçoivent aucune augmentation, ce qui correspond à une diminution en termes réels, et constitue une incitation très nette à quitter l'entreprise. Certaines entreprises s'efforcent également de briser la pratique des augmentations annuelles au premier janvier, en introduisant un système d'augmentations à échelonnement variable, par exemple tous les six mois pour les

<sup>1</sup> Fonds Monétaire International.

meilleurs éléments, tous les deux ans pour les éléments moyens. Elles rencontrent cependant de sérieuses difficultés, surtout en France, où l'augmentation du premier janvier est particulièrement ancrée dans les mœurs.

## **7. Retraites, assurances, voitures et autres avantages accessoires**

En ce qui concerne le montant de la retraite, les entreprises internationales suivent des politiques bien différentes. Une entreprise européenne de la chimie, par exemple, cherche, sur chaque marché, à obtenir des informations sur les pratiques locales en matière de retraite. En tenant compte de ces données, l'entreprise s'efforce d'établir un système qui corresponde à sa conception de l'équité et qui se rapproche autant que possible des pratiques locales. Une autre entreprise a choisi le système suivant: quel que soit le pays, les employés doivent pouvoir toucher, après quarante ans de service, une retraite équivalente à 60 % du salaire des dernières années. L'entreprise adopte les systèmes en vigueur dans les différents pays et crée une caisse complémentaire pour assurer ces 60 %. Dans certains pays (France, Italie, Belgique et Allemagne en particulier), les systèmes imposés par la loi sont suffisants. Une banque internationale a une solution plus simple: elle adopte le système local sans prévoir de contributions volontaires de l'entreprise.

En ce qui concerne le mode d'assurance de la retraite, les systèmes divergent également. De manière générale, les entreprises forment leurs propres caisses de retraite dans un pays lorsque leurs opérations ont une envergure suffisante. Le plus souvent, ces caisses constituent des fonds séparés, plutôt que de simples réserves comptables. Une entreprise américaine en Grande-Bretagne, par exemple, a constitué un fonds depuis plus de trente ans. Ce fonds compte aujourd'hui plus de 15 millions de livres sterling pour 3000 employés. Les trois quarts des revenus proviennent des intérêts. Que ce soit dans le cadre d'une assurance ou d'un fonds du groupe, l'intégration des caisses de retraites des différentes filiales pose des problèmes délicats. C'est cependant ce que recherchent actuellement plusieurs entreprises opérant dans la plupart des pays européens. Cette solution permet en particulier d'atteindre plus rapidement le seuil à partir duquel il est plus rentable pour l'entreprise de constituer son propre fonds de retraite.

La plupart des entreprises assurent leurs cadres sur la vie en faveur de leur famille. Le montant assuré représente deux à sept fois la rémunération annuelle selon les entreprises et selon la cause du décès. Dans certains cas, l'assurance est entièrement à la charge de l'entreprise.

Nombre d'entreprises mettent à disposition de leurs cadres supérieurs une voiture d'une classe plus ou moins élevée. La question ayant un caractère particulièrement « émotionnel », les entreprises ressentent la nécessité de tirer une ligne claire et nette entre les cadres qui ont droit à une voiture et les autres. En Angleterre, par exemple, cette ligne varie généralement entre 40.000 et 60.000 francs de rémunération annuelle. Certaines entreprises adoptent délibérément des politiques variables selon les pays. Dans un cas par exemple, la politique est très libérale dans les pays scandinaves, pour des raisons fiscales; la limite est de 3000 livres sterling en Angleterre, alors qu'en Italie, seul le directeur a droit à une voiture. Certaines entreprises conçoivent la rémunération annuelle comme un ensemble, un « package ». Si un cadre désire une voiture, à changer à intervalles réguliers, l'entreprise donne son accord, mais le salaire net est diminué du montant correspondant.

De nombreuses entreprises ont fait de mauvaises expériences avec des systèmes de « bonus » pour les cadres moyens. L'évolution actuelle est un retour en arrière dans ce

domaine. Au niveau des cadres dirigeants, par contre, la plupart des entreprises utilisent des bonus, des gratifications ou des remises d'actions.

Les entreprises internationales fournissent souvent une assistance pour le logement de leurs expatriés en recherchant pour eux un logement meublé ou non, ou en mettant à leur disposition un logement appartenant à l'entreprise. De manière générale, les entreprises donnent à leurs expatriés une indemnité de logement lorsque la location est plus élevée que dans le pays d'origine. Certaines entreprises, en particulier en Hollande, avancent systématiquement à leurs employés locaux les fonds nécessaires pour la construction d'une maison familiale.

En ce qui concerne l'attitude face aux autorités fiscales, de grandes entreprises internationales opérant dans les matières premières ou l'industrie lourde estiment que c'est leur réputation, et plus, leur survie à long terme, qui est en jeu. Elles exigent donc un strict respect des lois de la part de tous leurs employés. Ceux-ci doivent déclarer absolument tous leurs revenus conformément aux prescriptions locales. Certaines entreprises disposent de services fiscaux pour aider leurs expatriés à sauvegarder leurs intérêts dans les limites de la loi. D'autres entreprises suivent une politique moins sévère et elles ne se préoccupent pas de savoir si leurs employés fraudent le fisc, dans la mesure où ils le font sous leur propre responsabilité.

Le système des « enveloppes », pratiqué notamment en Espagne, consiste à payer aux employés un supplément de salaire qui n'est pas déclaré au fisc. Ce supplément est parfois plus important que le salaire nominal. Un système analogue se pratique en Italie; les employés, avec l'accord plus ou moins explicite de l'entreprise, font reconnaître environ un tiers de leur salaire comme « dépenses » déductibles du revenu imposable. Ces systèmes posent un dilemme difficile pour les entreprises internationales. Faut-il éviter de bouleverser les pratiques locales du marché du travail ou faut-il se conformer aux préceptes d'une éthique moins latine ? De manière générale, les grandes entreprises travaillant à l'échelle mondiale s'efforcent de respecter la loi en estimant que c'est là une condition de leur existence dans le pays en cause.

## **II. « CHECK LIST » DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION D'UNE ENTREPRISE INTERNATIONALE**

Cette liste est conçue pour rassembler systématiquement les points qu'une entreprise internationale désireuse de définir sa politique de rémunération devrait considérer et sur lesquels elle devrait prendre position. Elle est divisée en deux parties. La première concerne les aspects généraux de la politique, ceux qui se rapportent globalement à l'ensemble des points particuliers qu'énumère la seconde partie.

*A) Les points généraux relatifs à la politique de rémunération (conception et organisation).*

### *1. Attribution des responsabilités*

Qui est responsable de la rémunération ? La direction centrale ou les directions des filiales locales ? On peut distinguer trois niveaux de responsabilité, selon que celle-ci porte sur :

- a) Les politiques de rémunération : les principes couvrent tous les points de cette « check list »;*
- b) La gestion des rémunérations : les décisions particulières relatives aux augmentations de salaires, assurances, etc.;*

- c) L'administration des rémunérations: les tâches d'exécution telles que la comptabilisation et le paiement des salaires.

L'assignation des responsabilités à chacun des trois niveaux peut varier selon les catégories de personnel (A3) et selon les différents points particuliers de la politique de rémunération (B).

## 2. *Uniformité ou diversité*

La politique de rémunération au centre et dans les différentes filiales doit-elle être uniforme ou varier de pays à pays:

- selon les différentes catégories de personnel ?
- selon les différents points particuliers de la politique ?

## 3. *Catégories de personnel*

Quelles catégories de personnel faut-il distinguer pour les besoins de la politique de rémunération ?

Les catégories choisies par les entreprises internationales sont généralement basées sur l'un ou l'autre des deux critères suivants, ou sur une combinaison des deux:

- a) le niveau et la nature des tâches: cadres dirigeants, spécialistes, autre personnel;
- b) la localisation et l'origine: personnel central, local ou expatrié. Pour les expatriés, on les distingue souvent selon la durée de l'affectation.

## B) *Les points particuliers relatifs à la politique de rémunération*

### 1. « Package » ou salaire net

Comment l'entreprise veut-elle concevoir le salaire ? Quelle est la base de comparaison des salaires :

- a) le salaire net, auquel s'ajoute toute une série de suppléments (retraite, assurance, voiture, etc.) ?
- b) ou bien le « package » ou salaire brut, qui peut se composer de manière diverse selon les pays.

La question est importante du fait que les avantages sociaux imposés par la loi varient sensiblement selon les pays. Dans certains cas, ils représentent une partie importante de la rémunération.

### 2. *L'attitude face au fisc*

Cette rubrique englobe plusieurs questions :

- a) l'entreprise doit-elle s'ingérer dans le domaine de la « moralité » fiscale de ses employés ? Faut-il dans ce domaine faire une distinction entre les expatriés et les locaux, entre le personnel dirigeant et le reste ?
- b) pour les expatriés, l'entreprise accepte-t-elle de payer une partie du salaire dans le pays d'origine, voire dans un pays tiers ? Dans quelle mesure est-ce compatible avec le principe adopté sous (a) ? Faut-il distinguer selon la durée de l'affectation ?
- c) pour les expatriés, l'entreprise doit-elle modifier le salaire en fonction de la charge fiscale très variable selon les pays ?

### *3. Le niveau du salaire*

- a) Le personnel local doit-il être payé conformément aux pratiques locales (Considérer le goodwill dans le pays et les mesures de rétorsion possibles) ? Faut-il appliquer les pratiques locales aux catégories supérieures, moyennes, inférieures des fourchettes de salaires pratiquées couramment dans le pays et dans la branche ?
- b) Les expatriés doivent-ils être plus payés que leurs homologues locaux ?
- c) Faut-il garder le secret sur le salaire des expatriés vis-à-vis des locaux ? Comment ? Est-ce une solution défendable à long terme (La solution choisie doit s'intégrer dans le cadre de la politique générale à l'égard du personnel local. Jusqu'à quel niveau les étrangers peuvent-ils faire carrière dans le groupe ? Ont-ils la possibilité de devenir à leur tour des expatriés ?).
- d) Si oui sous (b), quelle doit être la nature de la différence:
  - les expatriés doivent-ils recevoir la rémunération qu'ils auraient dans leur pays d'origine ?
  - doivent-ils recevoir en plus une prime de risque, de dédommagement, ou de frais (coût de la vie élevé pour un étranger) ?
  - dans quelle mesure les différences légales dans les avantages sociaux sont-elles prises en considération ?
  - faut-il faire des différences entre les catégories d'expatriés selon le niveau de l'emploi ou la durée de l'affectation ?

### *4. Les augmentations de salaire*

- a) Les augmentations de salaire doivent-elles être basées sur les années de service ou sur la performance ?
- b) L'entreprise veut-elle des augmentations en fonction du coût de la vie et, ou en fonction des résultats (résultats globaux ou résultats de chaque filiale) ?
- c) Faut-il introduire un système d'évaluation des performances et un système de «bonus» pour les cadres ?

### *5. Les avantages sociaux habituels*

L'entreprise doit-elle chercher à adapter les avantages sociaux aux réglementations locales, ou au contraire rechercher une politique uniforme pour tout le groupe ? Doit-elle rechercher une politique uniforme uniquement pour les dirigeants et les expatriés ? La solution doit-elle différer selon les avantages :

- a) les caisses de retraite;
- b) les assurances (maladie, accidents, vie);
- c) la voiture;
- d) les frais de représentation (clubs, réceptions).

### *6. Les avantages et compensations liés au déplacement*

Quelle politique l'entreprise doit-elle adopter sur les points suivants, en distinguant éventuellement selon la durée du déplacement et les catégories de personnel :

- a) les frais de déplacement;
- b) les frais de logement;
- c) l'éducation des enfants des expatriés;
- d) les voyages au pays d'origine.

## **CONCLUSION**

Les entreprises internationales qui atteignent une certaine envergure éprouvent le besoin de repenser leur gestion dans le sens d'une intégration plus poussée des politiques des filiales nationales dans le cadre du groupe. Dans toute une série d'entreprises, ce besoin est ressenti en particulier pour la politique de rémunération du personnel. Dans ce domaine bien défini, l'objectif de cet article consistait uniquement à présenter d'une part un constat basé sur des données fragmentaires et, d'autre part, une structuration systématique des questions à régler dans le cadre d'une politique globale. On espère ainsi avoir contribué à éclairer un domaine qui prend une importance croissante et pour lequel les informations sont encore rares.

## **REVUE ÉCONOMIQUE**

Publication bimestrielle  
avec le concours de la VI<sup>e</sup> Section de l'Ecole Pratique des Hautes Etudes  
et du Centre National de la Recherche Scientifique

Vol. XIX, n° 2 — Mars 1968

Théorie de la simulation économique . . . . .	S. MITTRA
Equivalent travail d'une production et consommation d'éducation .	J. MAGAUD
Le renouvellement de la théorie du rôle des industries motrices dans le développement . . . . .	P. TRAIMOND
Etude des taux d'intérêt en France de 1959 à 1964: (la rémunération des placements - analyse du taux des emprunts des intermédiaires financiers) - 2 <sup>me</sup> partie . . . . .	J.-M. BONNET
* * *	
Note sur la civilisation matérielle - A propos de l'ouvrage de M. F. BRAUDEL . . . . .	J. LHOMME
Chronique de la pensée économique en Italie . . . . .	H. BARTOLI

Le numéro	10 F
Abonnement (6 n°)	
France et Union française	55 F
Etranger	65 F

**Abonnements:** Librairie Armand Colin — 103, bd Saint-Michel, PARIS V<sup>e</sup>  
C.C.P. PARIS 21335-25