

GÉNÉRALITÉS

☞ *En matière de rémunération et de fiscalité, les termes "expatriation", "détachement", n'ont aucun sens juridique particulier. Autrement dit, les termes "expatriés" et "détachés" ont le même sens, celui de "salarié mobile envoyé hors de son pays d'origine".*

LA RÉMUNÉRATION : ÉLÉMENT CLÉ D'UNE POLITIQUE DE MOBILITÉ INTERNATIONALE

Davantage que pour un salarié «franco-français», la rémunération ou, au sens large du terme le «package salarial», est l'élément clé d'une politique d'expatriation. Elle sera déterminante pour le coût de la mobilité et influera de manière non négligeable sur la réussite ou l'échec du salarié dans sa mission.

POUR L'ENTREPRISE, LA MOBILITÉ INTERNATIONALE COÛTE CHER

La méthode utilisée pour fixer la rémunération des expatriés est la source directe du coût supporté pour le transfert d'un collaborateur à l'étranger. Plus ou moins cher, cela dépend des solutions retenues par la Direction des Ressources Humaines : prise en charge intégrale de certaines dépenses ou seulement des différentiels, déduction des différentiels de coût de vie négatifs, montant de la prime de mobilité, compensation fiscale/sociale a posteriori ou intégrée, utilisation de méthodes d'optimisation fiscale, etc... Les possibilités offertes aux gestionnaires sont nombreuses et leurs conséquences sont très différentes pour l'entreprise. L'expatriation a la réputation d'être «chère», ce qui rebute parfois les employeurs. Mais une politique de rémunération cohérente est «le» moyen :

- d'identifier le coût ;
- de le maîtriser ;
- de l'optimiser.

POUR LE SALARIÉ

Le «package salarial » proposé influe sur la décision d'accepter la mobilité, ainsi que sur la motivation une fois sur place : on ne s'expatrie pas pour «perdre de l'argent», mais pour en gagner. Malgré les efforts menés par les entreprises depuis les années **90** pour alléger leurs effectifs d'expatriés «mercenaires», l'aspect financier reste l'une des raisons principales de partir travailler à l'étranger... Mais pas la seule. Le mythe de l'expatriation «eldorado», celle qui permettait de s'offrir en quelques années une résidence secondaire sur la Côte d'Azur, a la vie dure. Des modalités de rémunération inadaptées peuvent créer des conséquences désastreuses :

- absence de prise en compte des impôts dans le calcul du «package» ;
- oubli du différentiel de coût de vie pour certaines destinations, notamment pour Hong Kong, le Japon ou le Royaume-Uni ;
- protection sociale mal étudiée qui, en particulier, ne prévoit pas l'avance des frais de soins pour les États-Unis ou Singapour.

Exemple

Un salarié envoyé à l'étranger sans compensation fiscale/sociale n'a que trois solutions pour que sa mobilité ne se traduise pas par une «catastrophe financière» :

- *frauder et ne payer ni impôt ni charges sociales dans le pays d'accueil. Il se met ainsi dans une situation «délicate», lui faisant courir dans certains pays, des risques d'emprisonnement ;*
- *respecter la loi locale ... et téléphoner à son DRH dès qu'il a reçu son avis d'imposition pour exiger le remboursement de l'impôt sur le revenu, ou ;*
- *mettre fin à son expatriation.*

Dans tous les cas, l'entreprise est perdante.

RÉMUNÉRATION : DOMAINE DE LA PRATIQUE

Il n'existe pas de "système de référence" applicable à toutes les entreprises.

LIBERTÉ DES ENTREPRISES

En matière de mobilité internationale, les procédures de rémunération font le désespoir des esprits cartésiens, des syndicalistes et des juristes. Il n'existe, en effet, que peu de véritables contraintes légales ... L'entreprise est libre de faire ce qu'elle veut, y compris de ne pas respecter les usages. Rien n'interdit d'envoyer un salarié à l'étranger en maintenant seulement son salaire brut :

- la prise en charge des impôts étrangers n'est pas obligatoire ;
- la prime de mobilité n'est pas obligatoire ;
- l'affiliation aux régimes facultatifs de protection sociale français n'est pas obligatoire ;
- le paiement du logement ou des frais de scolarité des enfants n'est pas obligatoire.

A l'exception du respect de la réglementation française en matière de salaire minimum (Code du travail et convention collective), l'entreprise n'a aucune contrainte, si ce n'est celle de convaincre le salarié d'accepter une expatriation «hors normes», pour ne pas dire «au rabais».

Les méthodes de gestion des rémunérations de mobilité internationale sont exclusivement issues de la pratique. Dans ce domaine, une politique structurée est le résultat de décisions à prendre au niveau de l'entreprise ou de la négociation.

Primes d'expatriation, prise en compte d'un différentiel de coût de vie, régime de protection sociale, liste et montant des avantages, méthodes de calcul de la rémunération, beaucoup de choses sont envisageables, du plus complexe pratiqué par certains groupes internationaux au plus simple qui attire les PME novices.

PREMIÈRE DIFFICULTÉ : PAS DE SYSTÈME DE RÉFÉRENCE OBLIGATOIRE

Le DRH qui souhaite mettre en place une politique de rémunération pour les salariés envoyés à l'étranger est confronté à une difficulté pratique : il n'existe pas «un» système de rémunération de référence pratiqué par tous, mais différentes formules inspirées de deux ou trois méthodes de base et adaptées par chaque entreprise en fonction de sa dimension, ses contraintes, sa politique salariale, des pays où elle envoie du personnel, etc.

Il n'y a donc pas de «mauvaise méthode»... mais seulement des méthodes moins adaptées que d'autres aux contraintes spécifiques créées par le travail à l'étranger. Toutefois, de nombreuses entreprises gèrent correctement leurs expatriés sans le savoir.

Règle de base

La mise en place d'une politique cohérente de rémunération des expatriés nécessite un audit préalable des méthodes de l'entreprise.

Une révolution est inutile : le plus souvent, la modification de certaines pratiques suffit pour les mettre en conformité avec les «usages» les plus répandus et les besoins de l'entreprise.

SECONDE DIFFICULTÉ : LA SOUPLESSE

Une politique de rémunération des mobilités internationales ne doit pas être figée. Elle doit permettre les exceptions et les cas particuliers inévitables. Elle doit pouvoir s'adapter aux spécificités et aux changements futurs.

Les systèmes pratiqués aujourd'hui sont le fruit d'une longue évolution commencée dans les années 1980 sur l'initiative des grands Groupes qui souhaitaient disposer d'un outil adapté à la gestion et à l'optimisation de leurs importants «bataillons» d'expatriés.

La réflexion a continué, aboutissant peu à peu à de nouvelles méthodes : les procédures de calcul de rémunération des expatriés de demain ne ressembleront certainement pas à celles qui sont pratiquées aujourd'hui.

TECHNIQUES INHABITUELLES DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES TRADITIONNELLES

OBJECTIFS DU PACKAGE DE RÉMUNÉRATION D'UN EXPATRIÉ

Le travail à l'étranger crée des contraintes particulières qui se superposent aux pratiques salariales habituelles et qu'il est «obligatoire» d'intégrer pour parvenir à une gestion efficace des ressources humaines à l'international.

Il est nécessaire que le «package» salarial réponde à deux obligations souvent contradictoires : être «suffisant» pour motiver le collaborateur et «raisonnable» pour ne pas grever les coûts de l'entreprise de manière irresponsable.

En matière de mobilité, une politique salariale est composée de **50 %** d'habitudes et d'avantages acquis, **50 %** de négociation (et parfois de marchandage) et **50 %** de psychologie appliquée. Elle ne se résume pas à éditer des bulletins de salaires et à décider d'augmentation ou de promotion à l'issue d'un entretien annuel d'évaluation.

MÉTHODOLOGIE SPÉCIFIQUE

La rémunération d'un expatrié ne se calcule pas et ne se gère pas comme celle d'un salarié «traditionnel». Le gestionnaire des ressources humaines est confronté à un «monde nouveau», totalement différent de ce à quoi il est habitué.

Il doit :

- se poser de nouvelles questions : la fiscalité, la protection sociale, les visas, le contrat de travail, les avantages en nature, la différence de coût de vie entre le pays d'origine et le pays d'accueil, les bulletins de paie, etc ;
- acquérir de nouveaux réflexes dans tous les domaines : droit du travail, protection sociale, formalités administratives, bulletin de paie, paiement de la rémunération, etc.

Exemple

Une longue et minutieuse mais indispensable check-list :

- *quel statut social et quelle protection ?*
- *où le salarié va-t-il être imposé et combien cela coûtera à l'entreprise ?*
- *quelle scolarité pour les enfants ?*
- *comment ouvrir un compte bancaire ?*
- *quels visas et quelles formalités accomplir sur place ?*
- *quelles nouvelles obligations pour l'employeur ?*
- *comment optimiser le coût de l'expatrié ?*
- *comment retenir un impôt à la source ?*
- *comment garantir un maintien de pouvoir d'achat ?*
- *quels documents contractuels faire signer au salarié ?*

TECHNIQUES SPÉCIFIQUES

Pour répondre aux nouvelles questions et acquérir de nouveaux réflexes, le DRH doit appliquer des méthodes différentes de celles qu'il utilise dans la gestion des ressources humaines traditionnelles :

- des techniques différentes :
 - égalisation fiscale,
 - retenue à la source de l'impôt sur le revenu,
 - régime social du détachement ou de l'expatriation,
 - calcul de la part de rémunération versée en France et de la part versée dans le pays d'accueil,
 - estimation et compensation du différentiel de coût de vie entre la France et le pays d'expatriation,
 - bulletins de paie spécifiques,
 - etc...
- la connaissance de réglementations et pratiques différentes pour chaque pays. Le cadre légal de la mobilité varie en fonction du pays d'accueil. À chaque fois, il est nécessaire de disposer d'informations fiables sur le droit du travail local en matière de :
 - conditions de travail,
 - contrat,
 - modalités de paiement de la rémunération,
 - salaire minimum à respecter,
 - retenue à la source de l'impôt sur le revenu et des charges sociales,
 - bulletins de paie,
 - affiliation auprès des organismes de Sécurité sociale locaux,
 - etc...