

MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

La spécificité de la démarche que doit avoir le Responsable des Ressources dans la mise en œuvre des mobilités internationales et les techniques de gestion qu'il utilise au quotidien interdisent toute «improvisation». La mise en place d'une politique structurée de rémunération est la première étape, obligatoire, pour «sécuriser» les expatriations.

NÉCESSITÉ D'UNE POLITIQUE STRUCTURÉE

RATIONALISATION DES PRATIQUES

À l'exception de quelques grands groupes internationaux, souvent, la gestion des mobilités internationales ressort davantage du "système D" que d'une gestion raisonnée. En règle générale, le responsable du personnel se penche sur le problème, contraint et forcé, à l'occasion du départ de «son premier expatrié» et concocte un «package maison». Et ce «package» est reproduit lors de la mobilité suivante, avec quelques adaptations pour prendre en compte les demandes du salarié.

Une telle méthode, si elle peut se justifier pour un ou deux expatriés, atteint très vite ses limites :

- les exceptions et les cas particuliers se multiplient rapidement ;
- l'absence de cadre structuré peut inquiéter le salarié et l'inciter à la surenchère financière pour se garantir ;
- les négociations tiennent davantage du rapport de force que du raisonnement, au point que le DRH s'incline devant la décision de «l'opérationnel» et consent des conditions de mobilité souvent à la limite de l'indu ;
- les difficultés inhérentes à la mobilité internationale sont réglées sans aucune anticipation, seulement lorsqu'elles surviennent. Ce qui entraîne des conséquences financières et psychologiques diverses, mais toujours désagréables et parfois l'échec de l'expatriation.

En bref, une politique «Système D» devient très rapidement ingérable. Pour éviter des situations inextricables, il est indispensable que le DRH mène la réflexion qui s'impose pour élaborer une politique maison adaptée :

- aux contraintes de l'entreprise ;
- aux profils des collaborateurs envoyés à l'étranger ;
- aux pays concernés.

Ainsi, les départs ne sont plus vécus comme une «aventure» : le gestionnaire sait comment traiter le dossier et peut expliquer au salarié les tenants et aboutissants de chaque élément du package. L'expatrié, de son côté, part rassuré.

MAÎTRISE DES COÛTS

A une époque où rationalisation des coûts et rentabilité gouvernent, la mise au point d'une politique permet de faire des choix rationnels et d'influer sur le coût des mobilités internationales. En effet, le coût du travail à l'étranger étant directement lié à la politique de rémunération, il est indispensable d'apporter le plus grand soin au choix des méthodes de rémunération et d'examiner l'impact de chaque décision au regard de **3** éléments :

- l'effet incitatif :

Il doit être suffisant car l'entreprise a besoin de personnel compétent pour développer ses marchés à l'étranger. Il est impératif qu'elle trouve les personnes adéquates au regard de leur expertise et de leur désir de mobilité ; Elle doit aussi les convaincre de partir.

- la surenchère financière :

Un expatrié coûte cher. Les méthodes retenues doivent permettre d'optimiser ou de réduire ce coût et, dans tous les cas, de le maintenir dans des limites «raisonnables».

- les attentes du salarié :

Maintenir le pouvoir d'achat, tout d'abord, car rares sont ceux qui s'expatrient en subissant une baisse de niveau de vie ... Ce qui suppose :

- la connaissance du coût de la vie du pays et l'utilisation de techniques d'ajustement à la hausse ou à la baisse,
- la compensation des surcoûts directement liés à la décision de transfert : frais de déménagement, dépenses de scolarisation des enfants ou différentiel de coût du logement,
- la prise en compte des difficultés propres aux conditions de vie dans le pays.

INFORMATION DU SALARIÉ

Indépendamment des aspects «vie quotidienne», au cours de sa mission à l'étranger, le salarié et sa famille, vont sortir d'un cadre familial pour plonger dans un nouveau statut dont ils ne connaissent que très vaguement les conséquences. Pour la protection sociale, ils dépendront d'organismes différents, ils ne paieront pas leurs impôts de la même manière, les horaires de travail et les congés payés ne seront plus ceux qu'ils avaient en France, etc. De nombreuses interrogations vont se poser.

Il est inconcevable de déplacer quelqu'un dans un pays étranger en lui attribuant simplement une augmentation de salaire et en lui laissant le soin de se débrouiller sur tous les «à côtés» qu'il ne manquera pas de découvrir :

- importance du prix des logements et des automobiles ;
- différences de coût de vie ;
- imposition plus forte qu'en France ;

Le responsable des ressources humaines qui se laisserait aller à une telle facilité est rapidement confronté à de nombreuses difficultés.

La dernière facilité, et non la moindre, est de fixer le niveau de salaire au moment du retour du salarié en France pour sa réintégration dans la société, une augmentation étant acquise. Tel n'est pas le cas des différents éléments qui composent une rémunération d'expatrié bien conçue.

Une politique de rémunération permet donc de régler ce problème et d'assurer l'information de l'expatrié.

SYSTÈME D'ÉQUIVALENCE

DÉFINITION

D'une manière générale, même si depuis quelques années, être envoyé à l'étranger n'a plus un effet «turbo» sur la rémunération aussi important que par le passé, il est une constante incontournable à prendre en compte : aucun salarié n'accepte une mobilité s'il perd de l'argent.

Bien que les techniques soient nombreuses, toute politique de rémunération de mobilité internationale est organisée autour d'un principe de base : le système d'équivalence.

En d'autres termes : au cours de sa mission, après avoir payé ses impôts et ses charges sociales, l'expatrié doit avoir une rémunération nette au moins équivalente à celle qu'il avait en France après avoir payé ses impôts et cotisations sociales. Il doit disposer au moins des mêmes sommes pour vivre et épargner que s'il avait continué à travailler en France.

☞ *Toute politique de rémunération qui ne respecte pas ce principe est vouée à l'échec.*

CONSÉQUENCE : GARANTIR UN SALAIRE NET

Une garantie de rémunération brute est à déconseiller, même si elle est assortie d'une augmentation de salaire avant le départ.

Dans la plupart des cas, l'expatrié est perdant : les impôts et charges sociales à payer à l'étranger sont souvent plus élevés qu'en France, qu'il s'agisse d'un détachement ou d'une expatriation, et entraînent une rémunération nette inférieure à celle que l'intéressé avait en France. Une majoration de salaire, sauf si elle est très importante, ne suffit pas à empêcher cette situation.

Garantir un salaire net est souvent inévitable : lorsque le collaborateur s'aperçoit de la baisse de son revenu net après qu'il ait payé ses impôts, il ne manque pas de contacter son Responsable des Ressources Humaines pour lui poser le problème et réclamer une solution ... c'est-à-dire la garantie d'une rémunération nette.

Exception : garantie de salaire brut

Une politique basée sur une garantie de salaire brut peut se concevoir seulement dans quelques situations particulières :

- en cas de statut local, lorsque le niveau de rémunération du pays d'accueil est plus élevé que celui du pays d'origine et que l'écart suffit à compenser la perte liée à l'impôt sur le revenu et aux charges sociales ;
- dans les pays où le niveau d'imposition du pays d'accueil est plus faible que celui du pays d'origine, notamment pour les mobilités de salariés français vers l'Arabie Saoudite, les Émirats Arabes Unis, le Koweït, Hong Kong ou Singapour ;
- lorsque le niveau de la fiscalité du pays d'accueil peut être atténué par des procédures d'optimisation fiscale, en particulier la mise en place d'une rémunération partagée.

EXEMPLE DE SYSTÈME D'ÉQUIVALENCE

HYPOTHÈSES RETENUES

- situation de famille : marié, **2** enfants ;
- pays de mission : Royaume-Uni ;
- rémunération brute : **45 000 €** ;
- statut social : expatrié.

Le raisonnement ayant pour but de montrer l'impact de l'impôt sur le revenu et des charges sociales, l'incidence du coût de la vie et du logement, n'a pas été pris en compte.

Sur la base d'un salaire brut de **45 000 €**, le salaire net de l'expatrié, hors logement et différentiel du coût de la vie, est le suivant :

	Au Royaume-Uni	En France
Salaire brut	45 000,00 €	45 000,00 €
Impôt théorique		2 970,00 €
Charges sociales théoriques en France		9 934,78 €
Charges sociales françaises facultatives (participation de l'expatrié)	2 811,65 €	
Charges sociales britanniques	5 399,94 €	
Impôt britannique sur le revenu	6 945 €	
Salaire net disponible	29 843,81 €	32 095,22 €

CONSÉQUENCE DU NON-RESPECT DU PRINCIPE D'ÉQUIVALENCE

Pour une rémunération brute identique, **45 000 €**, l'expatrié dispose d'un salaire net après impôt et charges sociales :

- de **32 095,22 €** lorsqu'il travaille en France ;
- de **29 843,81 €** lorsqu'il travaille au Royaume-Uni.

L'expatriation lui fait perdre **2 251,41 €** en pouvoir d'achat (hors logement et différentiel de coût de vie), soit **5 %** de son revenu brut, ce qui n'est pas le but habituellement recherché par les employeurs.

Dans le cadre d'une garantie de salaire brut, ce phénomène de réduction du revenu disponible est général pour toutes les mobilités internationales. Son ampleur varie en fonction du pays de mission, de la taille de la famille et du régime social retenu (expatriation ou détachement).

Pour remédier à cet inconvénient, certaines entreprises attribuent de substantielles majorations de salaire. Mais, souvent le remède est pire que le mal : la fiscalité et la protection sociale du pays d'accueil vont réduire cette augmentation, et le salarié voit son augmentation brute de **30 %** se transformer en un petit **5** ou **10 %** de gain en net disponible.

CHOIX DES ORIENTATIONS GÉNÉRALES DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

En plus du principe de base de sa politique de rémunération, raisonner en brut ou garantir une rémunération nette, l'entreprise a l'obligation de déterminer si elle entend mettre l'accent sur l'aspect «incitations financières» ou sur l'aspect «progression de carrière». En clair, doit-on inciter au départ par l'argent ou mettre en avant les effets sur la carrière ? Les procédures qui découlent de cette réponse déterminent le coût des expatriations de l'entreprise.

QUESTION PRÉALABLE : ARGENT OU CARRIÈRE ?

Éléments de réflexion préalables

Il n'existe pas de réponse unique. Le choix dépend de la conjugaison de nombreux facteurs qu'il est indispensable d'identifier par une réflexion préalable :

- la fonction à exercer à l'étranger : est-elle stratégique pour le développement de l'entreprise ? L'expatriation coûte cher, aussi ne doit-on pas «expatrier pour expatrier». Face à l'impossibilité de faire rentrer le coût total d'un expatrié dans un budget prédéfini, certaines sociétés renoncent à envoyer un collaborateur français à l'étranger et préfèrent recruter un ressortissant local et le faire venir quelques mois en France pour le former à leurs produits et techniques ;
- le contenu de la mission : le salarié est-il envoyé à l'étranger parce que ses compétences techniques ou managériales sont indispensables à l'implantation locale ou pour développer son expérience personnelle ?
- l'intégration d'une expérience à l'étranger dans un plan de carrière. Dans certains groupes multinationaux, les postes de haut niveau ne sont confiés qu'à des cadres ayant effectué des séjours de quelques années à l'étranger. Cette option «carrière» justifie alors la réduction des avantages financiers ;
- l'objectif poursuivi : l'entreprise veut-elle créer un effectif de cadres polyvalents à dimension internationale ou l'expatriation est-elle envisagée seulement pour répondre à un besoin ponctuel, notamment dans le cadre d'un contrat ou d'un chantier ?
- le pays : convaincre un collaborateur de partir dans certains pays exige des contreparties financières proportionnelles aux difficultés rencontrées... travailler en Allemagne ou en Belgique n'a pas les mêmes conséquences que travailler en Chine ou au Nigeria. De même, travailler à Pékin n'emporte pas les mêmes effets que travailler dans une zone rurale reculée de la Chine ;
- la personne choisie : «haut potentiel», compétence rare, voire indispensable pour la bonne exécution d'une affaire déterminée.

Panachage en fonction des pays et des populations

Les situations rencontrées dans une entreprise étant très différentes, il n'existe pas de réponse unique à la question : «Argent ou carrière, voire les deux ?». Pour tenir compte des particularismes et avoir une politique de rémunération qui «colle» à la réalité de leurs besoins, de plus en plus d'entreprises font cohabiter plusieurs procédures :

- orientation «carrière» pour une population de cadres dirigeants qui peuvent valoriser leur expérience internationale ;
- orientation «argent» pour des missions dans des pays difficiles ou pour des fonctions sur lesquelles une période de travail à l'étranger n'influe pas de manière notable sur les perspectives d'évolution au sein de la société.

TENDANCES ACTUELLES

La mobilité internationale coûte cher, tout le monde le dit. Indépendamment des «grandes questions philosophiques», la tendance depuis les années **90** peut se résumer de manière simple : «réduisons les packages, optimisons, optimisons ...». Mais optimiser n'est pas chose facile. Il n'y a pas, aujourd'hui, une attitude unique des entreprises face à cette question ... chacun a mis en pratique sa propre technique, inspirée par quelques grands principes qui peuvent conduire à une refonte des procédures en vigueur.

Certaines entreprises ont développé la technique de *Commuting*. Cette technique permet au salarié de travailler pendant la semaine dans son pays d'expatriation et de revenir le week-end dans son pays d'origine. Elle convient aux salariés qui n'envisagent pas de faire déménager leur la famille. Le *Commuting* est plus adapté pour les missions dans l'Espace Économique Européen.

D'autres entreprises ont mis en place la méthode de « flexpatriation ». La flexpatriation consiste à faire travailler à l'international un salarié de préférence un cadre sans que celui-ci ne s'installe dans un pays particulier. Ce dernier voyage beaucoup et utilise les nouvelles technologies de l'information pour assurer ses missions.

Toutes ces nouvelles techniques ont pour but la réduction des coûts pour les entreprises.

Réduction des éléments monétaires

Depuis quelques années, la tendance est la réduction sensible des packages de rémunération. Le phénomène a commencé vers 1985-1987. Elle s'est accentuée avec la crise économique et financière qui secoue de nombreux pays depuis 2008. Comme toujours en matière d'expatriation, ce sont les grands groupes qui ont pris conscience que l'expatrié français était souvent l'un des plus chers du monde et ont pris des mesures pour y remédier.

Certes le salaire n'est en général pas touché, mais les autres éléments de rémunération ne sont pas épargnés : les primes et les avantages en nature sont revus à la baisse, certains (domesticité, voiture) supprimés.

Les différentiels de coût de vie négatifs sont pris en compte.

Le logement n'est plus pris en charge dans son intégralité, mais seulement pour la partie qui excède le budget que le salarié consacrait à son habitation française.

Enfin, les primes de mobilité sont plafonnées, dégressives ou voire inexistantes.

☞ *Peuvent donc être réduits :*

- *les avantages en nature ;*
- *les indemnités liées au coût de la vie ;*
- *Les primes d'expatriation ;*
- *la prise en charge du logement.*

Mais restent intangibles :

- *le salaire de base ;*
- *les retraites ;*
- *la protection sociale.*

Expatriations dans l'Union Européenne

Les expatriations dans l'Union Européenne sont les plus concernées par les mesures d'économie. De plus en plus, la mobilité européenne est assimilée à une mobilité nationale, et ce phénomène va se généraliser. Il y a de moins en moins de traitement particulier ...

Le passage d'une frontière, aujourd'hui «virtuelle», ne justifie plus l'attribution d'avantages particuliers : une mutation à Rome est traitée comme une mutation à Marseille.

Les salariés peuvent en outre être employés sous contrat local, rémunérés par une société locale aux conditions locales, sans primes.

Expatriations personnelles des jeunes diplômés

L'évolution du marché de l'emploi depuis 1992 conforte le mouvement actuel de réduction des éléments monétaires : forts d'une expérience internationale intégrée dans leurs études, de nombreux jeunes diplômés français qui veulent travailler à l'étranger n'attendent plus d'être expatriés par une entreprise.

Ils mènent leur propre recherche sur place et se font directement embaucher sous statut local par une filiale.

Répartition du monde en trois zones

Désormais, le monde est coupé en trois :

- les pays de l'Union Européenne et d'Amérique du Nord avec une disparition progressive des avantages monétaires. Les entreprises passent peu à peu d'une politique d'incitation à une politique de maintien du pouvoir d'achat en compensant certains manques à gagner, tels que les différences d'impôt et de prix du logement. Elles prennent également en charge les dépenses liées à la mobilité comme le déménagement ;
- les pays «difficiles», pour des raisons de sécurité, de climat, tels l'Algérie, la Colombie, le Nigeria, certaines régions de la Chine, et pour lesquels les économies ne sont pas faciles à réaliser. La dimension financière est en effet toujours l'élément déterminant de la décision de s'y expatrier ;
- les autres pays où les éléments de rémunération destinés à prendre en compte les contraintes de vie locale ou à inciter au départ ne disparaissent pas, mais sont diminués.

Ce découpage se retrouve de plus en plus dans la conception des packages.

Embauches sous contrat local

Sans se généraliser, depuis quelques années, la mobilité internationale voit se développer une nouvelle stratégie de rémunération. Le salarié est employé aux conditions pratiquées pour le personnel local :

- attribution de la rémunération perçue pour une fonction équivalente dans le pays ;
- avantages en nature si c'est la pratique locale pour le poste proposé ;
- aucune faveur liée à l'expatriation telle que prime, indemnité, logement, etc. ;
- protection sociale du pays d'accueil ;
- absence de compensation fiscale ;
- remboursement des seuls frais de mobilité : voyage d'installation et déménagement.

Limite géographique

L'embauche sous contrat local est acceptable seulement pour un travail dans un pays dont le niveau de rémunération est au moins équivalent à celui du pays d'origine.

Ailleurs, c'est-à-dire dans les trois quarts des États, elle peut réserver des surprises. Le salarié travaille pour un salaire local et son niveau de vie est amputé. Il lui est même parfois impossible de bénéficier d'une protection sociale de référence française et d'adhérer à titre individuel aux régimes français de Sécurité sociale, de retraite ou de chômage des expatriés, les cotisations étant souvent supérieures à la rémunération brute.

Limite juridique : l'assurance chômage et la retraite

Indépendamment du niveau de salaire, l'application stricte du statut local pose deux problèmes majeurs aux Français : la retraite et l'assurance chômage.

En effet, l'affiliation aux seuls régimes du pays d'accueil ne procure pas une garantie suffisante, y compris pour les mobilités au sein de l'Union Européenne :

- en cas de licenciement à l'étranger, l'expatrié ne peut pas rentrer en France sous peine de devenir Rmiste. Ainsi, au sein de l'Union Européenne, les allocations ne sont exportables que pendant trois mois ;
- lorsqu'il prendra sa retraite, le salarié sera perdant, sauf s'il a effectué toute sa carrière dans le même pays. Les droits à retraite sont complexes à liquider : régimes privés, durée minimale de cotisation, âge légal de la retraite différent, etc. Dans tous les cas, le total de la pension étrangère et de la pension française sera inférieur à la pension qui serait perçue si l'activité avait été intégralement réalisée en France.

Solution intermédiaire : le «statut local plus»

Pour pallier aux inconvénients du contrat local, de plus en plus d'entreprises utilisent une solution mixte qui cumule :

- un statut local pour fixer les conditions de rémunération (ancrage pays d'accueil) ;
- une expatriation pour le chômage et la retraite, avec affiliation du salarié au GARP (assurance chômage), à la Caisse des Français de l'Étranger (retraite de base), à la CRE et à l'IRCAFEX (retraites complémentaires).

Cette solution est à privilégier pour des missions en Allemagne, Australie, Autriche, Belgique, Danemark, Canada, Espagne, États-Unis, Finlande, Italie, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Suède, Suisse, etc.

Elle peut être utilisée pour l'envoi de salariés à Hong Kong, Japon, Royaume-Uni, Singapour, sous réserve de prendre en charge le différentiel logement.

RÈGLE DE BASE : RESPECTER LA DIVERSITÉ DES SITUATIONS

Le choix de l'orientation générale de la politique de rémunération des mobilités internationales n'est pas neutre sur les procédures à mettre en place.

Choisir l'orientation «opportunité de carrière» permet de réduire les avantages monétaires, éventuellement d'utiliser la référence pays d'accueil pour calculer le salaire. Mais cette tactique oblige l'entreprise à mettre en place un solide outil de gestion des carrières et des retours.

Opter pour l'orientation «monétaire» présente l'avantage de la simplicité et permet de se limiter à un discours simple : «vous partez, l'entreprise paie». Pas de gestion de carrière compliquée, pas de faux problèmes sur les retours, pas de fausses promesses.

Mais cette option coûte cher et justifie toutes les escalades. Elle peut également créer des situations de retour très désagréables à gérer : le salarié aura du mal à se réhabituer aux conditions financières et au niveau de vie qu'implique le retour en France.

Aussi, de manière générale, il est rare de pouvoir construire une politique d'expatriation exclusivement sur l'un ou l'autre de ces axes. Tous les cas de figure peuvent se retrouver au sein d'une même entreprise.

Une «bonne» solution consiste à effectuer un panachage des méthodes, voire à mettre en place deux procédures : l'une dominée par l'aspect financier, l'autre par l'aspect «évolution de carrière», en fonction des pays de mission et de la population concernée.

LIMITES À L'EXONÉRATION MONÉTAIRE - EXEMPLE

L'expatriation «mercenaire» est encore fortement ancrée dans de nombreux esprits : à quelques exceptions près, notamment les jeunes diplômés tentés par l'aventure de l'expatriation et les cadres à haut potentiel, le salarié part toujours à l'étranger pour gagner plus.

De même, certaines entreprises continuent de croire que des primes et des indemnités importantes règlent tous les problèmes. Mais surpayer n'est pas toujours la bonne solution et ne dispense jamais d'un accompagnement de l'expatrié.

PRISE EN COMPTE DE LA SITUATION PERSONNELLE

L'entreprise doit attribuer les avantages monétaires en tenant compte des situations personnelles et des désirs de l'expatrié, ainsi que du pays d'accueil. Ce qui est bon pour l'expatrié ne l'est pas nécessairement pour l'entreprise.

Exemple

Attribuer un appartement luxueux (et coûteux) à Hong Kong ou à Tokyo, alors que le salarié aurait peut-être préféré un logement plus simple et des cours de langue et de formation interculturelle pour lui-même et sa famille afin de faciliter leur intégration. Ce qui est indispensable dans un pays ne l'est pas nécessairement dans un autre.

Exemple

Attribuer un véhicule à Singapour ou à Tokyo, n'est peut-être pas très judicieux alors que les services d'un chauffeur s'imposent à Jakarta.

RETOUR EN FRANCE

Un mode de vie trop luxueux peut poser des problèmes lors du retour définitif en France : le salarié a parfois des difficultés à se réhabituer à vivre dans un logement plus petit et à accepter de réduire son train de vie.

Exemple

Hypothèse d'un salarié expatrié qui perçoit le double de son salaire français au cours de sa mission, grâce à une prime d'expatriation et qui pose la question suivante : «au cas où mon employeur mettrait fin à mon détachement, je me retrouverai du jour au lendemain avec un salaire divisé par 2. Les conséquences seraient catastrophiques pour moi et ma famille, car je ne pourrai plus rembourser les prêts qui m'ont permis d'acquérir de l'immobilier. Aurais-je alors un recours pour faire valoir mes droits, sachant que si la société m'avait rapatrié en France, au bout de 5 ans de détachement, je n'aurais pas été dans cette situation financière critique ? Aurai-je le droit d'exiger une indemnisation me permettant de ne pas sombrer dans l'inconfort financier ?»

Cette question traduit un manque d'information préalable et une mauvaise préparation de la mission dont l'entreprise porte la responsabilité ainsi qu'une incompréhension totale du salarié sur ce qui l'attend en fin d'expatriation... Le retour de ce collaborateur sera certainement complexe à gérer et conflictuel pour le DRH de cette société, alors que ces difficultés auraient pu être évitées dans le cadre d'une politique d'expatriation bien définie.