

SALAIRE DE BASE

Le salaire de base est autrement appelé «salaire de référence» ou «brut annuel de référence».

Bien qu'il n'existe pas de méthode unique pour fixer le package d'un expatrié, toutes les solutions pratiques respectent une évidence : l'élément qui sert de base au calcul de la rémunération de mobilité est le salaire.

Mais le transfert à l'étranger oblige à se poser une première question : quel salaire retenir ? La pratique et son évolution ont créé plusieurs méthodes parmi lesquelles l'entreprise peut choisir en fonction de sa dimension, de ses objectifs, de ses effectifs d'expatriés-détachés et de sa capacité à mettre en œuvre et à gérer au quotidien des procédures dont la complexité est variable.

PREMIÈRE SOLUTION : SALAIRE DU PAYS D'ORIGINE

DÉFINITION

Les autres dénominations courantes du salaire du pays d'origine sont : «ancrage pays d'origine», «référence pays d'origine».

Opter pour cette méthode signifie que le package de l'expatrié est calculé par rapport au salaire perçu dans le pays d'origine avant la mobilité :

- montant que le collaborateur aurait touché si son activité était exercée en France ;
- ou salaire brut, hors part variable et avantages en nature divers, qu'il percevait avant d'être envoyé à l'étranger.

☞ La «référence pays d'origine» est la méthode la plus utilisée en raison de sa simplicité de gestion et de ses avantages.

AVANTAGES

La méthode de calcul du salaire de mobilité est aisée. Le salaire de base sur lequel sont appliqués les majorations, différentiels et primes est connu. Il est directement déterminé par les grilles de rémunération de l'entreprise. Il n'est pas utile de s'informer sur les niveaux de rétribution d'un pays étranger avec toutes les difficultés, de suivi des évolutions notamment, et incertitudes que cela suppose.

Les décisions sont prises par l'entreprise d'origine. Retenir comme référence le salaire «pays d'origine» permet à l'employeur de rester maître des conditions de mobilité et de leur évolution. C'est la société d'origine qui décide du niveau de rémunération, des augmentations et des conditions de paiement. Ces éléments s'imposent aux structures d'accueil.

Le salarié conserve un lien avec la politique de rémunération de l'entreprise : la rémunération d'expatrié évolue normalement comme pour le personnel resté en France. Le salarié bénéficie des mêmes augmentations générales et continues à acquérir l'ensemble des avantages attribués par l'entreprise, tels les primes d'ancienneté, le treizième mois, etc. Il garde ses repères habituels.

Le salarié reste positionné par rapport au marché de l'emploi français. Ce qui est très utile à l'expatrié au moment du retour : le salaire de «référence» détermine le niveau de rémunération auquel il est réintégré dans l'entreprise. Et s'il n'est pas réintégré, cette solution lui permet de savoir facilement quelles peuvent être ses prétentions dans le cadre d'une recherche d'emploi.

La politique est identique pour tous les expatriés de l'entreprise. Tous les salariés envoyés à l'étranger sont traités de la même manière. Les écarts de rémunération nette sont seulement liés aux sujétions particulières rencontrées dans le pays, notamment les primes et différentiels.

INCONVÉNIENTS

La méthode «pays d'origine» rend difficile toute cohérence avec la grille de salaire locale. Elle crée une distorsion au sein de l'implantation d'accueil entre la rémunération de l'expatrié et celle des employés locaux : à poste égal, un français et un local n'ont pas le même salaire.

Ainsi, l'expatrié peut être mieux payé que son supérieur hiérarchique local, ce qui peut entraîner des frustrations et des tensions.

La méthode «pays d'origine» crée des disparités entre les expatriés d'un même groupe, mais de nationalités différentes, envoyés dans une même filiale à l'étranger. A poste équivalent, un chinois envoyé aux Etats-Unis ne reçoit pas le même traitement qu'un français.

La structure d'accueil peut trouver le salarié «trop cher». Le coût du transfert est déconnecté du marché local de l'emploi. Hors Union Européenne et Amérique du Nord, il est difficile, voire impossible, de faire rentrer une rémunération «pays d'origine» dans la grille locale des salaires. Et, au regard des critères locaux de rémunérations, le coût de l'expatrié ne peut peut-être pas être rentabilisé par la société d'accueil.

Il existe un risque d'inflation pour le poste lorsque celui-ci est attribué à un salarié local. Certains pays subordonnent l'attribution de permis de travail à l'engagement de former un ressortissant local pour prendre la succession de l'expatrié. Envoyer un salarié avec une rémunération «occidentale» peut créer un précédent fâcheux lorsqu'il s'agit d'expliquer à ce successeur «local» qu'il est embauché pour des fonctions identiques à celles de l'expatrié, mais avec un salaire très largement inférieur.

AMÉNAGEMENT PRATIQUE

Afin d'éliminer les inconvénients de la référence «pays d'origine», une fois calculé, le package de l'expatrié doit être scindé en deux :

- une partie versée dans le pays, calculée pour garantir un niveau de vie correct et le faire rentrer de manière «raisonnable» dans la grille de salaire locale ;
- et, une autre versée en France, considérée comme affectée à l'épargne.

DEUXIÈME SOLUTION : SALAIRE DU PAYS D'ACCUEIL

DÉFINITION

Les autres dénominations courantes du salaire du pays d'accueil sont : «ancrage pays d'accueil», «référence pays d'accueil».

Opter pour cette méthode signifie que le salarié est assimilé à un travailleur local. Le package est calculé par rapport à la rémunération versée dans le pays d'accueil à un ressortissant pour un poste équivalent :

- déterminée par les grilles de salaires du pays ;
- sans aucune référence à la situation antérieure au déplacement.

Transfert sous statut local

L'approche «salaire du pays d'accueil» est surtout utilisée pour les transferts effectués sous «statut local» :

- salaire local ;
- payé intégralement dans le pays ;
- versé en monnaie locale ;
- avec cotisation aux régimes sociaux locaux ;
- sans prime d'expatriation, différentiel, etc. L'entreprise verse seulement quelques compléments, comme des indemnités de voyage, de scolarité et de déménagement, destinés à compenser des manques à gagner.

AVANTAGES

La solution «salaire du pays d'accueil» permet l'intégration de l'expatrié dans le pays d'accueil. En acceptant de partir, il devient un salarié local «traditionnel». L'offre de salaire étant faite par la société d'accueil par rapport au marché du travail du pays, il rentre sans difficulté dans la grille de rémunération de l'entreprise.

La gestion administrative de la rémunération est entièrement prise en charge par la société d'accueil.

Le coût est inférieur à la méthode «pays d'origine». Le salarié ne bénéficie d'avantages en nature que si la politique de la société d'accueil le prévoit pour le poste qu'il occupe au cours de son expatriation.

L'utilisation de la référence «pays d'accueil» introduit une équité entre personnel de nationalité différente employé au sein d'une même structure.

INCONVÉNIENTS

La rémunération proposée est très souvent inférieure à celle du pays d'origine. Malgré les évolutions de ces dernières années, personne ne s'expatriant pour gagner moins, cette méthode ne peut être appliquée que dans un nombre limité de pays à niveau de rémunération et de vie semblable au pays d'origine :

- certains États de l'Union Européenne ;
- Amérique du Nord ;
- Australie ;
- Japon
- et actuellement Singapour.

Mais, cette solution est à proscrire pour les missions dans les autres pays, notamment ceux à rémunération faible :

- pays d'Afrique ;
- Thaïlande ;
- Vietnam, etc.

L'entreprise qui décide de pratiquer cette méthode doit donc les identifier au préalable.

En outre, pour un même salarié, l'utilisation de la référence «pays d'accueil» entraîne des variations de salaire à la hausse ou à la baisse en fonction du pays dans lequel il est envoyé. Bien payé aux États-Unis, moins bien payé en Espagne... Ce qui peut avoir des effets négatifs sur le long terme, notamment en matière de retraite.

Son utilisation implique une bonne connaissance des rémunérations pratiquées dans le pays de transfert, information qu'il n'est pas toujours facile de trouver.

La réintégration dans l'entreprise est difficile à gérer en l'absence de salaire «français» de référence.

TROISIÈME SOLUTION : SALAIRE INTERNATIONAL

DÉFINITION

La méthode du «salaire international» est réservée aux groupes multinationaux à forte culture de mobilité internationale.

La rémunération qui sert de base au calcul du package est déterminée indépendamment de tout lien avec la politique salariale de l'entreprise d'origine et de l'entreprise d'accueil.

Pour chaque fonction, le groupe fixe un salaire de référence «international» spécifique.

Le plus souvent, la rémunération choisie est celle versée dans le pays dans lequel est situé le «quartier général» ou le siège du Groupe.

MISE EN OEUVRE DE LA MÉTHODE

La méthode du «salaire international» est très complexe à mettre en œuvre. Elle consiste à créer une échelle internationale de salaire pour chaque fonction, indépendamment du pays d'origine, de la nationalité du salarié et du pays d'affectation.

Elle implique un effort de description et de classification des fonctions au sein d'un groupe.

☞ *En pratique, cette solution va de pair avec la mise en place d'une structure offshore destinée à gérer tout ou partie des expatriés d'un groupe.*

TENDANCES

Cette méthode devrait être promise à un bel avenir, car elle est la première approche vers une notion de personnel international, actuellement elle est très peu pratiquée et reste réservée aux grands groupes multinationaux.

Elle ne concerne pas les autres entreprises.

QUATRIÈME SOLUTION : PANACHAGE DES DIFFÉRENTES MÉTHODES

DÉFINITION

Il s'agit de prendre en compte les diversités de situation et de pays.

Chacune des deux premières solutions, salaire «pays d'origine», salaire «pays d'accueil», a ses avantages et ses inconvénients. Au moment où une entreprise planifie sa politique de rémunération, son choix se porte naturellement vers la référence «salaire pays d'origine», principalement en raison de sa facilité de gestion.

Mais cette méthode, si elle est adaptée à de nombreux cas, atteint très vite ses limites en particulier pour les mobilités sous statut local ou dans les hypothèses que la pratique désigne sous les syllabes «TCN – Third Country National».

INTÉRÊT DU PANACHAGE

Dans un souci d'optimisation, il s'est avéré en pratique qu'il était difficile de maintenir une politique unique de rémunération.

Actuellement, de plus en plus d'entreprises introduisent donc une plus grande souplesse dans le choix du salaire de référence selon des critères déterminés en fonction d'une typologie de situations et de pays d'accueil.

Il est possible de retenir des solutions différentes en fonction des pays. Ainsi, il est possible de faire de la référence «salaire pays d'origine» la règle, sauf pour les déplacements en Union Européenne, en Amérique du Nord, au Japon et en Australie qui seraient régis par la référence «salaire pays d'accueil».

