



Dossier : La gestion des expatriés

LA RÉMUNÉRATION DES EXPATRIÉS : le point de vue d'un consultant suisse

Entrevue menée et rédigée par **Éric Davoine**, auprès de **Alain Salamin**

RÉSUMÉ

Ce texte brosse un tableau des différents types de rémunération et d'avantages qui peuvent être associés aux contrats d'employés expatriés. À travers les extraits d'un entretien mené avec un expert suisse, ancien directeur des ressources humaines Europe d'une multinationale américaine, nous présentons les principaux enjeux liés à la rémunération des expatriés ainsi que les nouvelles tendances observées dans ce domaine.

Éric Davoine est professeur à l'Université de Fribourg, en Suisse, eric.davoine@unifr.ch.

Alain Salamin est consultant en ressources humaines, expert en rémunération, alain.salamin@as-hrconsulting.ch.

Alain Salamin obtient une licence à HEC Lausanne en 1987 et commence sa carrière comme directeur de produit (*product manager*) dans le secteur du textile, en Belgique et en Suisse. Il revient ensuite à l'université en 1994 pour une formation en psychologie et un doctorat en sciences économiques, dans les ressources humaines. Il occupe plusieurs positions dans les services des ressources humaines à la Société de Banque Suisse et à UBS, aux États-Unis et à Zurich, puis chez Firmenich SA, à Genève. En 2005, il se tourne vers la consultation en ressources humaines et l'enseignement à l'École Hôtelière de Lausanne, avant de rejoindre Medtronic International en 2006 comme directeur pour l'Europe. En 2011, Alain Salamin a ouvert sa propre structure de conseil en rémunération et ressources humaines.

Lorsqu'on établit des contrats de rémunération pour des personnes qui travaillent à l'étranger, faut-il tenir compte du type de séjour qu'elles y font ?

Certainement, car les caractéristiques du séjour influencent les conditions de rémunération offertes. On peut distinguer quatre grands groupes de personnes qui sont envoyées à l'étranger par leur entreprise. Nous présentons ici les types purs, mais dans la pratique, ceux-ci peuvent être plus ou moins hybrides.

Le premier type se distingue par un séjour court entre zéro et trois mois. On ne parle pas encore d'expatrié, car cette personne s'apparente plus à un **voyageur de longue durée**. Par exemple, cela se produit surtout dans l'entreprise qui a besoin d'un certain nombre de techniciens pour mettre en place une machine à l'étranger. Dans ce contexte, on ne prend pas de dispositions particulières en ce qui concerne le salaire, mais des aménagements sont proposés pour la couverture des frais de transport et des frais sur place (par exemple, hôtel, repas, taxi). Une indemnité pour séjour à l'étranger peut également être ajoutée.

Le deuxième type consiste dans les **séjours à court terme** pour les personnes que l'on envoie à l'étranger pendant une période supérieure à trois mois mais inférieure à une année. Dans ce cas, l'entreprise a besoin d'utiliser des compétences à un endroit en particulier, pendant un laps de temps plus important, pour réaliser des projets d'envergure, par exemple l'ouverture d'une usine. Ici également, nous ne parlons pas d'expatriés, et il y a donc peu d'impact sur la rémunération. Le salaire des personnes affectées à ce genre de projets reste inchangé, dans leur pays d'origine. On y ajoutera les dépenses pour réunir la famille à intervalles réguliers et souvent la location d'un logement plutôt qu'un

séjour à l'hôtel, ce qui est plus approprié lorsque la famille est en visite.

Aux points de vue de la rémunération, des assurances et de la caisse de retraite, ce deuxième type n'est pas vraiment différent d'une personne qui voyage beaucoup dans une entreprise internationale. Le salaire reste payé dans le pays d'origine. Au point de vue fiscal, par contre, l'imposition de l'employé se fera dans les deux pays, avec potentiellement la nécessité de neutraliser ces impacts.

Le troisième type comprend les employés qui partent à l'étranger pour un à trois ans. On considère ces cas comme de vrais **expatriés**. Les organisations procèdent à des expatriations pour deux raisons principales : soit pour transmettre des savoirs ou une culture de gestion dans d'autres parties du monde (par exemple, « polliniser » une filiale) ou pour développer et retenir les talents ou une relève de cadres qui doivent connaître les réalités internationales. De telles expatriations exigent le déménagement de l'employé et de sa famille ; il faut donc prendre des mesures pour les intégrer à l'étranger. En effet, l'expatrié ne peut plus revenir dans son pays tous les deux ou trois week-ends comme dans les situations précédentes.

Dans ce cas, nous devons faire face aux problématiques des partenaires, des enfants, de l'école, du logement, de la langue, de la culture, etc. Au point de vue de la rémunération, on change de paradigme, car on doit ici prendre en compte le taux de change, le pouvoir d'achat, l'imposition, la caisse de retraite, etc.

Finalement, le quatrième type est constitué des **employés que l'on engage à l'étranger**. C'est le cas d'une entreprise qui embauche un candidat vivant dans un autre pays, ce qui nécessite le déménagement de sa famille. Dans cette situation-là, l'entreprise établit souvent un contrat local, mais avec des aménagements assez proches de ceux fournis aux expatriés.

Les organisations procèdent à des expatriations pour deux raisons principales : soit pour transmettre des savoirs ou une culture de gestion dans d'autres parties du monde ou pour développer et retenir les talents ou une relève de cadres qui doivent connaître les réalités internationales.

Quels sont les grandes composantes de la rémunération d'un expatrié? Qu'est-ce qui distingue leur rémunération de celle des autres?

Les composantes fondamentales de la rémunération restent le salaire de base et le bonus. Par contre, on ajoute une série de prestations supplémentaires propres à l'expatrié, comme les droits de scolarité, la maison ou l'appartement, une voiture ou un chauffeur ou encore une prime d'expatriation (*foreign service premium*) qui peut équivaloir à 10% ou 15% du salaire de base. Pour les pays à risque, on peut verser aux expatriés une indemnité pour séjour en situation dangereuse ou avec qualité de vie médiocre (*hardship*).

L'aspect fiscal est important à considérer dans la rémunération des expatriés. Lorsque l'on prépare un contrat global d'expatrié, on essaie souvent de neutraliser les impacts fiscaux (on utilise alors le terme *tax equalization*). Le but est que l'argent qui reste dans la poche de l'expatrié à la fin du mois soit comparable à ce qui lui resterait dans son pays d'origine (*net in the pocket* ou *net spendable* équivalent). On peut également utiliser un facteur correcteur permettant de compenser les différences de valeurs de marché pour le même emploi d'un pays à l'autre (on parle alors de *local market adjustment*).

Les ajustements au coût de la vie peuvent être importants d'un pays à l'autre. Ils sont pris en compte dans le calcul du salaire pour maintenir le pouvoir d'achat de l'expatrié.

Un point épineux reste souvent le calcul de l'allocation logement. Un expatrié ayant une grande famille disposera logiquement d'un logement plus grand qu'un célibataire sans enfants. Il est difficile d'avoir une politique d'expatriés qui gère cet aspect de manière claire et équitable. Par exemple, un cadre américain qui dispose d'une maison spacieuse aux États-Unis et qui va travailler à Paris ou à Genève aura du mal à conserver son mode de vie. En ce qui a trait aux pays émergents, le problème arrive souvent plus tard : quand le contrat de l'expatrié prend fin. Le cadre revient dans son pays d'origine en perdant la grande maison qu'il avait pendant sa période d'expatriation, sans compter les services de domestiques, de jardiniers, etc.

Et en ce qui concerne la gestion des caisses de retraite, que fait-on pour les expatriés? Quels sont les principaux défis?

Le défi principal est celui de la localisation de la caisse de retraite : doit-elle rester dans le pays d'origine ou doit-elle suivre l'employé? Si une personne est expatriée pendant trois ans et si elle revient dans son pays d'origine, cette dernière solution ne pose pas trop de problèmes. Par contre, si l'on fait bouger un cadre tous les trois ans, cinq ou six fois de suite, ce qui est typiquement le cas, et que sa caisse de retraite le suit à chaque nouvelle affectation, cela crée un problème d'atomisation des rentes (*bites and pieces*). J'ai analysé la situation d'un cadre ayant commencé à travailler

pour son entreprise en France, qui est ensuite parti en Suisse, puis en Belgique et subséquemment à Londres. À chaque changement, sa caisse de retraite l'avait suivi. En simulant ce qu'aurait été ses avoirs s'il était resté en Suisse avec la même évolution salariale au cours de toutes ces années, on constatait une perte de 30% à 40% de la rente de retraite espérée.

Aussi, la solution la plus courante consiste à garder la caisse de retraite de l'expatrié dans son pays d'origine, mais cela exige que le salaire ou une partie de ce dernier y reste payé là. On peut également utiliser la pratique de la séparation des salaires (*split salaries*), une partie du salaire étant payée localement à l'étranger et une autre partie restant dans le pays d'origine. Certaines entreprises donnent le choix à l'expatrié de la localisation en calculant une enveloppe totale et en le laissant décider combien il veut recevoir dans le pays hôte et dans son pays d'origine.

Comme troisième solution, certaines entreprises ayant les moyens de le faire et comptant un nombre d'expatriés suffisamment élevé ont mis sur pied une caisse de retraite *offshore* dans un trust localisé dans un pays neutre, non lié à l'établissement géographique des expatriés. Dans ce cas, les expatriés de l'entreprise disposent d'une caisse de retraite dans une fondation de libre passage localisée dans un endroit relativement stable politiquement afin de minimiser les problèmes de variations des cours des changes, ou dans un pays intéressant sur les plans fiscal et juridique, typiquement les îles Anglo-Normandes ou la Suisse.

Pourquoi y a-t-il autant d'expatriés et autant de sièges sociaux de sociétés européennes en Suisse? Y a-t-il un intérêt fiscal?

Cela peut sembler un cliché, mais je crois que la cause en est d'abord la stabilité politique ainsi que la sécurité et la qualité de vie de ce pays. Une autre raison du succès suisse est assurément la compétitivité du pays en matière de charges sociales, de lois du travail et d'avantages fiscaux. Dans ce dernier registre, il existe toujours une marge de négociation entre l'entreprise et les cantons concernant l'imposition des bénéfices et des arrangements fiscaux pour leurs cadres. Toutefois, il y a des pays en Europe où les niches fiscales pour expatriés sont également attrayantes. C'est le cas de la Belgique et des Pays-Bas. J'ai traité le cas d'un Français qui travaillait en Belgique, mais dont la zone de responsabilité était l'Europe de l'Est. Cette personne bénéficiait d'une défiscalisation pour une bonne partie des jours non travaillés sur le territoire belge. Les Pays-Bas offrent aux expatriés, pourvu qu'ils remplissent certaines conditions, une réduction du revenu imposable de 30% sur plusieurs années. D'autres pays, comme Dubaï, ne perçoivent pas d'impôts sur le revenu. Le salaire net est alors très concurrentiel et difficile à égaler dans un pays disposant d'une fiscalité « normale ».

Est-ce que la récente variation des taux de change des pays comme la Suisse et ceux de l'Europe constitue un défi pour la rémunération des expatriés?

Effectivement, depuis 2008, la variation des taux de change pose des difficultés importantes. Imaginons un Américain ayant un salaire en dollars américains, payé aux États-Unis, qui vit à Genève et qui doit convertir chaque mois une partie de son argent pour vivre en Suisse. Avec un historique de taux de change stable, le risque de change n'était typiquement pas pris en compte. En 2009 et 2010, nous avons assisté à des variations pouvant atteindre 40% entre le franc suisse et le dollar ou l'euro. Dans ces conditions, il importe que les entreprises prévoient ces variations de façon contractuelle et fixent des seuils à partir desquels des ajustements doivent être effectués, de manière à protéger tant l'expatrié que l'entreprise.

Pour terminer, quelles sont les principales tendances dans la rémunération des expatriés? Qu'est-ce que les organisations cherchent ou veulent faire à cet égard?

J'observe deux grandes tendances en matière de rémunération des expatriés : la simplification des politiques d'expatriés et la réduction des coûts.

Pour ce qui est de la première tendance, on cherche à simplifier l'architecture, souvent relativement compliquée, de la rémunération des expatriés en réduisant les nombreux éléments ou conditions particulières, ainsi que la difficile prise en compte des différences individuelles, familiales et de style de vie (marié, célibataire, nombre d'enfants, âge des enfants, choix des écoles, choix du domicile, déménagement du cheval, du bateau, etc.). En mettant à la disposition des expatriés une enveloppe globale et en éliminant ces différents tiroirs que l'on ouvre ou ferme, avec plein de surprises potentielles à la clé, on vise une plus grande simplicité. Du point de vue de l'équité, on évite également que deux expatriés qui se retrouvent dans le même pays aient des différences salariales de 15% ou 20% en raison de ces quelques petits détails interprétés différemment.

Pour ce qui est de la tendance à la réduction des coûts, trois possibilités sont utilisées de plus en plus fréquemment. Tout d'abord, les organisations tendent à réduire le nombre d'expatriés, en triant sur le volet les employés à qui l'on proposera l'expatriation. Ensuite, on essaie de réduire les prestations dans leur globalité. Enfin, on observe de plus en plus de localisation des contrats, où l'on offre aux cadres étrangers un contrat établi localement avec quelques aménagements spécifiques, mais ils ne bénéficient plus d'un statut d'expatrié à part entière.