



Par Sophie Marinier,
avocate conseil,
LPA-CGR Avocats

Comment négocier un package de rémunération en prévision d'une mobilité internationale ?

Si départ à l'étranger ne rime plus nécessairement avec gros package et si les entreprises sont plus raisonnables sur les montants alloués, il n'en reste pas moins que ces packages doivent être négociés en tenant compte d'un ensemble d'éléments.

L'annonce d'une proposition de mobilité à l'internationale (ou la mise en place d'une situation transnationale: prestations de travail dans plusieurs Etats) conduit immédiatement à s'interroger sur le package de rémunération qui sera proposé.

Le salarié pensera au salaire de base et autres avantages dont il entend bénéficier, et l'employeur ne manquera pas de considérer d'autres aspects: revalorisation, modalités de paiement, rémunération différée, épargne salariale, etc.

Dans un domaine où tout (ou quasiment) relève du contractuel,

1. Un package à composer

Le salaire de base est naturellement le premier élément de négociation, mais n'est pas le seul.

1.1. Le minimum: le salaire de base

Les groupes français ont tendance à augmenter le salaire perçu jusqu'alors par le salarié pour favoriser la mobilité qui, dans la majorité des cas, constitue une promotion.

Plusieurs éléments vont être pris en considération pour ce salaire: la loi applicable (et notamment les minima applicables dans le

pays d'origine mais également dans le pays d'accueil), les dispositions de la convention collective applicable le cas échéant, la politique de mobilité de l'entreprise ou du groupe, les niveaux de rémunération offerts pour des fonctions similaires dans l'entreprise d'origine ou d'accueil, etc. Le

niveau de rémunération peut aussi être déterminant pour obtenir le visa pour l'entrée du salarié dans certains pays exigeants.

La revalorisation de ce salaire de base pourra être un élément d'importance tant pour garantir au salarié une évolution de son salaire que pour déterminer, le cas échéant, le salaire de base au retour de la mobilité internationale. A cet effet, il pourrait être

Il pourrait être prévu une revalorisation calquée sur les augmentations générales attribuées aux salariés de l'entreprise d'origine ou sur une moyenne des augmentations individuelles.

les termes de l'avenant portant expatriation ou détachement lieront les parties pour l'ensemble de la période de mobilité, voire au-delà. Le package, élément décisif de la mobilité internationale, devra donc être négocié avec soin.

L'employeur devra également informer le salarié de la devise servant au paiement de la rémunération et des avantages en espèces et en nature liés à l'expatriation¹.

prévu une revalorisation calquée sur les augmentations générales attribuées aux salariés de l'entreprise d'origine ou sur une moyenne des augmentations individuelles. La revalorisation peut également être fonction de l'inflation dans le pays d'accueil. Toutefois, cette solution doit être évitée dans la mesure du possible car, si elle présente un intérêt en cas de mobilité dans un pays à forte inflation, elle conduit à une forte (voire très forte) augmentation du salaire à verser dans l'entreprise d'origine au retour du salarié (sauf à prévoir un salaire de référence moindre dans le pays d'origine).

En tout état de cause, le principe de l'égalité de traitement entre les salariés devra présider la détermination de ce salaire de base et de son évolution.

1.2. Les composantes de rémunération liées à la mobilité

Les groupes anglo-saxons ont une approche très différente de celle des groupes français puisqu'à défaut d'augmenter le salaire de base, ce sont les sujétions liées à la mobilité qui feront l'objet des négociations. Outre la prime d'expatriation qui est très classiquement attribuée, d'autres primes ou avantages pourront être discutés : différentiel coût de la vie, différentiels d'égalisation social et/ou fiscal, etc.

Véritable prime incitative au départ, la prime d'expatriation correspond généralement à un montant forfaitaire ou à un pourcentage du salaire de base. Sa valorisation dépend usuellement des sujétions qu'elle entend compenser, et donc des conditions de travail et de vie du salarié (et de sa famille accompagnante) à l'étranger : situation politique ou sanitaire dangereuse, isolement, difficultés de vie liée à la langue utilisée, etc.

Les différentiels tendent à neutraliser les conséquences financières de la mobilité et à assurer au salarié un niveau de vie au moins équivalent à celui de son pays d'origine. Ils sont classiquement de trois ordres : coût de la vie, protection sociale, fiscalité. L'opportunité d'attribuer un différentiel coût de la vie (et son calcul) repose habituellement sur les écarts des indices de prix constatés entre le pays d'origine et le pays d'accueil. Ce différentiel peut ainsi inclure :

- une prime (notamment de rideaux ou de blanc),
- l'aide à la recherche d'un logement (ou la prise en charge de frais de logement tels que frais d'agence, gardiennage), les frais de déménagement, les frais d'hôtel et de bouche en attendant le déménagement ou l'emménagement, les frais de garde-meuble, etc.,
- un avantage véhicule de fonction (ou dans certains pays la prise en charge d'un chauffeur),
- les frais de scolarité des enfants : les composantes de cet avantage devront être clairement définies (frais de scolarité vs. frais d'université, enfants nés et/ou à naître, fournitures, cantine, etc.),
- les cours de langues pour la famille accompagnante (habituellement des cours de langue sont assurés aux enfants à l'école/lycée français),

- les voyages (nombre, salarié et famille accompagnante, classe, compagnie aérienne, modalités de réservation, bagages et excédent, animaux de compagnie, etc.),

- plus anecdotique mais envisagée sur certaines destinations : frais de télécommunication, frais de vêtements spécifiques en fonction des mœurs ou de conditions climatiques particulières.

Le différentiel de protection sociale est quant à lui souvent au cœur des débats avec le salarié qui entend voir maintenir son rattachement à la sécurité sociale française. En effet, par principe, le travail hors du territoire habituel emporte perte de l'affiliation à la sécurité sociale d'origine et rattachement à la sécurité sociale locale. Le détachement, qui permet le maintien à la sécurité sociale d'origine, constitue une exception à ce principe et fait l'objet d'un encadrement légal strict et de nombreux débats pour contrer les cas de dumping social. Le détachement ne peut donc intervenir qu'en cas de mobilité intra-Union européenne/EEE ou Suisse (dans les conditions et limites fixées par les règlements et directives applicables²) ou, hors UE/EEE/Suisse, s'il existe une convention bilatérale de sécurité sociale conclue à cet effet entre

Véritable prime incitative au départ, la prime d'expatriation correspond généralement à un montant forfaitaire ou à un pourcentage du salaire de base.

les pays concernés (et pour les risques couverts par cette convention : maladie/ maternité/ invalidité/ décès, retraite, accident du travail/ maladie professionnelle). A défaut, le détachement peut être possible en application des dispositions du Code du travail ou son équivalent local selon des conditions précises (selon le droit français : pour une durée maximale de trois ans renouvelable une fois³).

L'expatriation, pour sa part, emporte perte du rattachement à la sécurité sociale française, sauf à cotiser auprès de la Caisse des Français de l'étranger (ou son équivalent local en cas d'expatriation depuis un pays étranger), pour un ou plusieurs des risques susmentionnés. Habituellement, en cas d'expatriation, les salariés n'entendent conserver que le rattachement à la retraite de base et complémentaire française afin de préserver leurs droits futurs. Pour les autres risques (ou tous les risques), une assurance privée est généralement souscrite.

En outre, selon le pays d'accueil du détaché ou de l'expatrié, il pourra être nécessaire (ou opportun) de prévoir une assurance privée. Tel est le cas dans les pays où les frais médicaux ou d'hospitalisation sont très élevés. On pense notamment aux Etats-Unis, mais également au Japon ou à l'Australie, ou certaines destinations d'Asie, etc. Si le rattachement à la sécurité sociale permet de bénéficier de remboursements, ces derniers reposeront sur la base des tarifs de sécurité sociale français, et donc augmenteront considérablement la part non remboursée au salarié si les frais locaux sont plus importants qu'en France.

Le différentiel fiscal est une partie intégrante de la négociation du package tendant, via une clause d'égalisation ou une compensation versée au salarié, à éviter une double imposition sur le revenu au salarié (en l'absence de convention fiscale entre le

pays d'origine et le pays d'accueil) ou à neutraliser les effets d'une fiscalité sur le revenu plus importante dans le pays d'accueil.

La mise en place du prélèvement à la source (PAS) en France a simplifié les cas de frottements qui existaient jusqu'alors avec les pays pratiquant ce système, évitant ainsi de devoir avancer des fonds au salarié pour faire face à la double imposition temporaire

alors d'un prêt de main-d'œuvre qui, pour ne pas être qualifié de lucratif, ne doit permettre la refacturation que des salaires, charges sociales afférentes et frais professionnels remboursés au salarié au titre de sa mise à disposition⁴. La refacturation sera nécessaire également pour éviter la qualification d'un acte anormal de gestion.

L'alignement du package sur un taux de change peut obliger l'employeur à une certaine gymnastique. Il conviendra de déterminer la date de taux de change retenue pour opérer lesdits réajustements.

qui existait. Désormais, le salarié qui part de France et change de résidence fiscale (ce qui n'est pas toujours le cas) peut mettre fin au PAS en informant son centre des impôts (l'employeur ne peut pas se substituer au salarié pour accomplir cette démarche, même si c'est lui qui précompte l'impôt). Le salarié commencera alors à payer son PAS dans le pays d'accueil à sa prise de poste dans le pays d'accueil. Il conviendra néanmoins de bien évaluer les conséquences de cette compensation qui dans la plupart des cas est soumise à charges sociales et à imposition, ce qui majore d'autant le coût de la mobilité.

Naturellement, dans la mesure où les éléments du package sont directement liés à la mobilité, l'avenant portant expatriation ou détachement devra clairement faire état de la disparation de ces éléments au retour du salarié. A défaut, un contentieux pourrait naître de l'interprétation de la volonté des parties.

2. De l'importance des autres paramètres à considérer pour déterminer le package

Les modalités de versement (monnaie retenue, lieu de paiement) des composantes du package peuvent emporter majoration du coût de la mobilité. En effet, au-delà de la question des frais bancaires (notamment pour certains pays asiatiques) ou des difficultés qui peuvent être rencontrées pour opérer des transactions internationales (notamment certains pays du Moyen-Orient ou d'Afrique pour le respect de la réglementation des changes), l'alignement du package sur un taux de change peut obliger l'employeur à une certaine gymnastique. Les réajustements mensuels peuvent ainsi être compliqués à gérer par un service RH ou paye qui comptent de nombreux salariés en mobilité et des réajustements semestriels seront alors à privilégier, sauf évolution du taux de change particulièrement importante pouvant mettre en difficulté le salarié ou d'engagement sur un pouvoir d'achat équivalent. En tout état de cause, il conviendra de déterminer la date de taux de change retenue pour opérer lesdits réajustements.

Cet élément va de pair avec la question relative à l'entité en charge du paiement, laquelle peut être différente de l'entité qui supporte le coût final. En effet, dans certaines situations, il peut y avoir refacturation de tout ou partie du salaire à l'autre entité. Il en sera ainsi en cas de détachement accompagné d'une mise à disposition: le salarié bien que rattaché à l'entité d'origine, accomplit sa mission au bénéfice de l'entité d'accueil. Il s'agit

Au-delà des éléments propres à la mobilité, le salarié pourra devenir (ou rester) éligible à certains schémas de rémunération consistant soit en des long-term incentive plans (LTIP), en des stock option plans et même à l'épargne salariale⁵ en place au sein de

l'entité d'origine. En effet, le simple changement du lieu de travail, voire le changement de loi applicable au contrat, ne fait pas nécessairement perdre au salarié le bénéfice de ces plans, notamment lorsqu'un contrat de travail est maintenu.

Si certaines entreprises ont (ou ont eu) pour pratique de globaliser les avantages attribués à un salarié pour sa mobilité, la tendance est à la distinction des différentes composantes du package. Les raisons sont simples :

- démontrer les valorisations qui sont opérées pour chaque élément notamment pour l'application du régime social et fiscal afférent,
- déterminer la base de calcul des indemnités et dommages intérêts en cas de rupture du contrat. Si la base de calcul est le salaire d'expatriation (hors primes ou indemnités qui constituent des remboursements de frais), encore faut-il pouvoir démontrer la distinction opérée entre le salaire et les autres éléments.

Enfin, le package négocié au moment du départ devra dans la mesure du possible avoir anticipé le retour du salarié, même si la rémunération fixée pour le retour peut à nouveau être discutée dans l'avenir avec le salarié, notamment en cas d'éligibilité à une prime d'impatriation.

En tout état de cause, l'employeur n'est pas en mesure, et ne doit pas valoriser les conséquences de la mobilité du salarié sur son patrimoine privé. En revanche, nous ne pouvons que préconiser que l'employeur offre la possibilité, et prenne en charge, une consultation juridique sur l'impact de la mobilité sur sa situation patrimoniale privée. ■

1. Article R. 1221-34 du Code du travail français.
 2. Règlement CE 883/2004, règlement CE 987/2009, Directive 2018/957.
 3. Article L. 761-2 du Code de sécurité sociale français, article R. 761-1 et suivantes du Code de sécurité sociale français.
 4. Article L. 8241-1 du Code du travail français.
 5. Notamment Cass. soc., 6 juin 2018, n°Y17-14.372 à B17-14.375; Cass soc., 20 septembre 2018, n° 16-19.680.