

<http://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/0204144517238-des-pistes-pour-reduire-le-cout-de-l-expatriation-108095.php>

Des pistes pour réduire le coût de l'expatriation

[Marie-Sophie Ramsbacher](#) | Le 16/02/2015 à 02:00



Des pistes pour réduire le coût de l'expatriation - Capman Vincent/Sipa

Tous les groupes cherchent à alléger la facture. Comme bien d'autres à Londres, la banque Natixis innove en proposant des contrats «locaux».

Les grandes entreprises se comparent et se copient. En matière d'expatriation, beaucoup privilégient désormais les collaborateurs relativement jeunes, moins onéreux à loger que les chefs de famille. Les VIE (volontariats internationaux en entreprise), exclus des packages traditionnels (ni hébergement ni transports), ont également la cote, de même que les contrats locaux, réduits à la simple feuille de salaire. En Europe, les cadres «commuters», astreints à des navettes entre Paris et une grande capitale, permettent de comprimer les frais de mission. Un mois avant la tenue, à Paris, du salon Monde-Expat, l'heure reste résolument à l'optimisation des coûts basée sur plusieurs scénarios.

Offrir des packages ad hoc

« L'expatriation s'est considérablement professionnalisée. Les services font du sur-mesure, essaient de placer le curseur au plus près de leurs intérêts stratégique et financier avec des packages dont chaque ligne est soupesée », estime Laurent Chevalier, avocat et conseil en expatriation. Quitte à défrayer un « contrat local » de ses dépenses de logement durant la première année pour lui faire passer la pilule... Dans le jargon, on parle alors de « local plus ».

Les gestionnaires de mobilité se sont dotés de barèmes par ville, encadrant chaque frais (loyers, scolarité, transports, etc.) par rapport au coût de la vie locale. Depuis peu, ils raisonnent aussi en termes de coût total de la mission, incorporant les avantages, la fiscalité, les charges sociales et patronales sur tous les postes. *« Cet exercice réalisé récemment avec les contrats locaux “plus” nous a permis de constater que quelques-uns revenaient plus chers que des expatriés classiques »*, reconnaît Marie-Odile Affholder, directeur de la mobilité internationale chez Alstom.

Pour réaliser de franches économies, certains ont carrément revu leurs ambitions à la baisse : *« La diminution de 10 % de l’effectif expatrié a permis de rentrer 7 millions d’euros. Aucune révision des politiques ne pourrait donner ce résultat »*, souligne Olivier Burger, directeur de la rémunération globale d’Areva.

Délocaliser en partie

Le besoin de dégonfler les budgets conduit à monter des plates-formes de « relocation ». Schneider Electric, par exemple, a misé sur la Pologne. *« D’excellents profils recrutés sur place nous ont permis de constituer une équipe sans cloisonner les compétences. Tous traitent sans distinguo les questions d’immigration, les notes de frais, les congés, etc. »*, développe Catherine Sayegh, responsable mobilité internationale monde. Parallèlement ont été créés des postes d’« international mobility consulting » à Singapour et Hong Kong, chargés de livrer une analyse financière de l’expatriation : *« En appui local au responsable sur place, ils identifient les atouts des zones par rapport à leur situation politique ou économique afin d’optimiser les affectations. »* Parfois envoyés par le siège, ces experts mettent en regard les critères tels que l’inflation, la fiscalité et les effets de change. *« Lorsqu’une même entreprise doit gérer des statuts différents, contrats juniors, mission experts, VIE, nomades, et rationaliser, le centre d’excellence régional est la bonne solution »*, approuve Yves Girouard, président du Cercle Magellan.

Externaliser sans risque

« Attention toutefois aux confusions, poursuit Yves Girouard. La délocalisation qui consiste à régionaliser une implantation n’est pas une externalisation. » La sous-traitance, en revanche, est risquée, alerte-t-il, *« car cela efface la mémoire des opérations »*. Certaines firmes anglo-saxonnes regrettent leur politique d’outsourcing. *« Dépouillée de ses compétences, l’entreprise ne sait plus décomposer une rémunération, ni répondre aux questions des salariés. La recherche de réponses par des équipes RH génère alors un gaspillage de temps et d’énergie »*, témoigne une responsable Comp & Ben (rémunérations et avantages sociaux).

Accenture le reconnaît tout net : la mise en place d’un centre de services partagés (CSP) à Buenos Aires a d’abord échoué *« faute d’avoir accompagné la mise en place de l’équipe »*, relate Nathalie Hellio, directeur de la fiscalité individuelle du cabinet. *« Un gros travail de montée en compétences s’est imposé pour ces locaux. Leur fonction est stratégique, notamment pour les missions brèves des consultants qui nécessitent des déclarations en temps réel à l’inspection du travail et à l’administration fiscale locales, ainsi que la provision des impôts afférents. »* Le CSP répond *« à la maturité du métier et permet un mode de gestion homogène »*, conclut Laurent Chevalier.

Mondialiser la gestion

Pour aller un cran plus loin, c'est-à-dire pour localiser un contrat dans un pays réputé favorable en matière de droit du travail et d'avantages sociaux, les entreprises font appel à une autre forme juridique appelée GEC (Global Employment Company). Genève, Hong Kong, Singapour et plusieurs capitales d'Amérique du Sud accueillent ces filiales – licites – de grands groupes quelles que soient les affectations des salariés... *« Tous n'ont pas besoin d'un hub de gestion d'expatriés, modère Yves Girouard. Initiés par les groupes pétroliers, répandus dans l'automobile et la chimie, ces structures permettent de gérer une couverture sociale à l'échelon international, de sécuriser les fonds de pension des salariés et d'assurer leur retraite. En termes d'imposition, il permet de centraliser la fiscalité et d'éviter les doubles impositions entre pays d'accueil et pays d'origine. »*

Autant de coquilles administratives qui enregistrent de nombreux mouvements sans passage par le pays d'origine.