



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION**

**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT  
DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO -**



## **MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**Pour l'obtention du  
MASTER 2 PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,  
OPTION GESTION DES RESSOURCES HUMAINES - M2PSG GRH -  
Promotion 1, Année académique 2007-2008**

### **THEME**

**« LA RÉMUNÉRATION DES EXPATRIÉS DANS LE SECTEUR  
PÉTROLIER : CAS DE SHELL SÉNÉGAL ET DE LIBYA OIL  
SÉNÉGAL »**

**Préparé par :**

**Mamadou DIALLO**

**Sous la direction de :**

**Monsieur Touba FALL,  
Enseignant associé au CESAG**

Bibliothèque du CESAG

## **DEDICACES**

A ma mère et mon père, Kadidiatou et Amadou Diogo DIALLO

A mes mamans Hadja Marlyatou DIALLO et Fatoumata Binta DIALLO née BARRY

Je vous dédie ce modeste travail pour tous les sacrifices consentis et votre soutien durant ces années d'études.

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier sincèrement :

Monsieur Touba FALL, Consultant en management et gestion des ressources humaines, directeur de ce mémoire, qui m'a fait découvrir les rudiments de la recherche et les aspects internationaux de la gestion des ressources humaines. Grâce à la confiance qu'il nous a accordée, ses critiques constructives et sa supervision, ce projet fût pour nous une expérience enrichissante.

Monsieur Abdoul Poulho SOW Directeur des Ressources Humaines de Libya Oil SENEGAL S.A, Madame Amsy MBAYE Directeur des Ressources Humaine de Shell Sénégal et son assistante Madame Myriam BA, pour avoir bien voulu répondre à notre questionnaire et nous avoir permis de consulter des documents internes qui ont nourris certaines réflexions de ce mémoire.

A mes frères et sœurs Diéynabou, Mamadou Hady, Habsatou SOW née DIALLO, Marlyatou, Aïssatou, Ibrahima, Rahmatoulaye, Abdoulaye, Maïmouna, Mamadou Billo, Halimatou Saadya.

Madame Fatoumata Binta DIALLO, ma conjointe, pour son soutien moral indéfectible dont elle a fait preuve dans les moments difficiles.

A ma belle sœur Habsatou DIALLO

A mon beau frère Oumar Béla DIALLO

A tous mes amis camarades et étudiants, Maham BA, Ousmane BAH, Thierno Amadou Diang BARRY, Khadim Rassoul DIOP, Modou TOURE, Fatoumata Diaraye DIALLO, Hadia Fatoumata SALL, Assane DIEDHIOU, Cheikh Momar SOW, Amadou Oury « Koura » et à mes nièces et neveux de Derklé, pour la bonne collaboration et la solidarité que vous avez su entretenir.

A ma sœur Aïssatou DIALLO pour ses encouragements.

A ma défunte sœur Khadidiatou DIALLO (que la terre te soit légère)

A toutes les personnes, qui, par leurs conseils et leurs encouragements ont contribué à l'aboutissement de ce travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>ASPP</b>	Association Sénégalaise des Professionnels du Pétrole
<b>BSE</b>	Bandes Salariales Elargies
<b>CEI</b>	Communauté d'Etats Indépendants
<b>CESAG</b>	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
<b>CNH</b>	Comité National des Hydrocarbures
<b>CNUCED</b>	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
<b>GPP</b>	Groupement des Professionnels du Pétrole
<b>IDE</b>	Investissement Direct Etranger
<b>LPDSE</b>	Lettre de Politique de Développement du Secteur de l'Energie
<b>OMC</b>	Organisation Mondiale du Commerce
<b>PETROSEN</b>	Société Nationale des Pétroles du Sénégal
<b>PIB</b>	Produit Intérieur Brut
<b>PMA</b>	Pays les Moyens Avancés
<b>PME</b>	Petites et Moyennes Entreprises
<b>PNB</b>	Produit National Brut
<b>SAR</b>	Société Africaine de Raffinage
<b>SDE</b>	Société Dakaroise d'Entreposage
<b>TCN</b>	Third Country National
<b>UCAD</b>	Université Cheikh Anta Diop de Dakar
<b>UE</b>	Union Européenne
<b>UEMOA</b>	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau N°1 :</b>	Exportations mondiales de marchandises en milliards de dollars.....	<b>56</b>
<b>Tableau N°2 :</b>	Evolution des investissements directs à l'étranger en milliards de dollars (2002 – 2007).....	<b>58</b>
<b>Tableau N°3 :</b>	Evolution des fusions acquisitions transfrontalières en milliards de dollars (1990 – 2007).....	<b>60</b>
<b>Tableau N°4 :</b>	Participation et filiales de Shell Sénégal.....	<b>73</b>
<b>Tableau N°5 :</b>	Répartition de l'effectif des entreprises Oil Libya Sénégal et Shell Sénégal.....	<b>81</b>
<b>Tableau N°6 :</b>	Répartition de la masse salariale des entreprises Oil Libya Sénégal et Shell Sénégal.....	<b>82</b>

## SOMMAIRE

DEDICACES.....	II
REMERCIEMENTS.....	III
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	IV
LISTES DES TABLEAUX.....	V
PRESENTATION GENERALE.....	3
INTRODUCTION :.....	4
PROBLEMATIQUE :.....	6
HYPOTHESES :.....	7
INTERET DE L'ETUDE :.....	7
OBJET DE L'ETUDE :.....	8
METHODOLOGIE ET OUTILS DE RECHERCHE :.....	9
PLAN DU MEMOIRE :.....	11
<b>PREMIERE PARTIE : LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA REMUNERATION DES EXPATRIES.....</b>	<b>13</b>
Chapitre I : NOTION D'EXPATRIATION.....	14
Section I : DEFINITION DU CONCEPT « EXPATRIATION ».....	14
I. L'expatriation : concept flou.....	14
II. L'aspect juridique.....	15
III. La protection sociale.....	16
IV. Les pratiques d'expatriation.....	17
Section II : ENJEUX ET THEORIE SUR LA REMUNERATION.....	20
I. Les nouvelles formes de rémunération.....	22
II. Les avantages sociaux.....	28
III. Les programmes de reconnaissance.....	29
IV. L'équité salariale.....	30
Chapitre II : LA REMUNERATION DES EXPATRIES.....	32
Section I : TENDANCE ACTUELLE DE LA REMUNERATION DES EXPATRIES.....	32
I. Une réduction des éléments monétaires.....	32
II. Les limites de l'orientation monétaire.....	34
III. Des embauches sous statut local :.....	35
IV. Une mise en valeur des éléments immatériels :.....	36

Section II : ELEMENTS DE LA REMUNERATION DES EXPATRIES.....	37
I. Le salaire de base ou « salaire de référence» ou « brut annuel de référence ».....	37
II. Les incitations : Les primes .....	43
III. Les sommes destinées à compenser un surcoût.....	44
IV. Les avantages en Nature .....	47
V. Les avantages immatériels.....	50
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE LA REMUNERATION DES EXPATRIES.....	54
Chapitre I : PRESENTATION DE L'ENVIRONNEMENT .....	55
Section I : CONTEXTE GENERAL DE L'EXPATRIATION .....	55
I. Le monde espace de compétition.....	55
II. Des entreprises de plus en plus internationales .....	57
III. Des capitaux mobiles .....	62
IV. Des talents nomades.....	63
Section II : PRESENTATION DU SECTEUR PETROLIER.....	65
I. Institutions et politiques énergétique .....	65
II. Les entreprises .....	69
III. L'approvisionnement .....	69
IV. Les prix des hydrocarbures (Voir Annexe 1) .....	70
Chapitre II : PRATIQUE DE LA REMUNERATION DES EXPATRIES DANS LE SECTEUR PETROLIER .....	71
Section I : PRESENTATION DES ENTREPRISES .....	71
I. Présentation de Libya Oil Sénégal.....	71
II. Présentation de Shell Sénégal.....	72
Section II: ANALYSE DE LA POLITIQUE DE REMUNERATION DES EXPATRIES DE OIL LIBYA SENEGAL ET SHELL SENEGAL .....	74
I. Présentation et Interprétation des résultats .....	74
A. Présentation des résultats .....	75
B. Interprétation des résultats .....	83
II. Recommandations .....	88
CONCLUSION GENERALE .....	91
BIBLIOGRAPHIE.....	95
ANNEXES.....	97



**PRESENTATION GENERALE**

## INTRODUCTION :

Les entreprises internationales se trouvent au cœur de la mondialisation, phénomène qui s'est accéléré au cours des années 1980, notamment à cause des politiques de déréglementation et de l'avènement des technologies de l'information. La forte concurrence à laquelle se livrent les organisations à l'échelle planétaire et leur besoin d'expansion les ont conduites à implanter des filiales à l'étranger ou à effectuer des acquisitions d'entreprises étrangères ainsi que des fusions et des alliances avec elles. Mais plus encore, l'internationalisation des entreprises a été renforcée par celle de la production et par le fait que les éléments nécessaires à la fabrication d'un produit peuvent avoir plusieurs origines, ce qui rend l'interdépendance des firmes complexe.

À l'échelle internationale, la gestion des ressources humaines joue un rôle crucial et les défis qui lui sont lancés sont à la fois nombreux et variés.

D'abord et avant tout, la fonction ressources humaines assume, dans un contexte international, un rôle de catalyseur. En effet, elle est responsable du développement et de la mobilisation des capacités individuelles et organisationnelles afin de permettre à l'organisation de s'adapter aux contraintes environnementales qui diffèrent d'une région à l'autre. Parmi les tâches essentielles à accomplir, cette fonction doit prévoir les mesures à prendre en vue d'harmoniser l'organisation avec son environnement et d'assurer la flexibilité et l'adaptation nécessaires des ressources humaines pour que les filiales à l'étranger puissent exercer une gestion créative et atteindre les niveaux de performance attendus

Ainsi, face au contexte de l'internationalisation, la gestion des employés internationaux (ou des expatriés) correspond à la capacité à fournir des gestionnaires expérimentés au moment opportun pour contribuer au développement des marchés externes.

Dans le cadre de la gestion de la mobilité internationale, les pratiques de rémunération occupent sans doute une place prépondérante.

Sylvie St-ONGE « & al »<sup>1</sup> présente la gestion de la rémunération dans un contexte international comme un art, celui de jongler avec plusieurs perspectives: technique, psychologique, financière, politique, symbolique et contingente. Tenir compte des lois et des règles fiscales régissant les conditions de travail des expatriés, adopter des politiques et des programmes de rémunération adaptés à diverses cultures ou valeurs, mieux contrôler la

---

<sup>1</sup> Saint ONGE « & al », « Les rémunérations: Politiques et pratiques pour les années 2000 », Paris: Entreprendre. Série Vital Roux, (p. 293-310)

rémunération d'un expatrié qui est trois fois plus élevée que celle d'un salarié local, prendre conscience que, dans bien des cas, ce n'est pas tant la valeur économique des composantes de la rémunération qui compte que le prestige et le statut qu'elles procurent à court et à long terme aux employés, voilà autant de raisons qui permettent d'affirmer qu'il n'y a pas une seule bonne méthode de gestion de la rémunération des expatriés, mais plutôt une méthode optimale selon le contexte, le moment et les autres activités de gestion qui concourent à la gestion de la mobilité internationale.

Au Sénégal, les entreprises du secteur pétrolier sont dans la plupart des cas des filiales de grands groupes internationaux. Ces entreprises sont donc confrontées à la complexité de la gestion internationale des ressources humaines. En effet, dans ces entreprises, le personnel est composé de nationaux et d'expatriés, d'où la difficulté d'établir un système de rémunération des expatriés qui tienne en compte des revendications de tout le personnel.

Cette étude vise à connaître le système de rémunération des expatriés adopté dans les entreprises Libya Oil Sénégal et Shell Sénégal. Elle vise également à étudier et à analyser l'existant en matière de politique de rémunération des expatriés afin de proposer des recommandations qui peuvent permettre aux entreprises Libya Oil Sénégal et Shell Sénégal de se conformer aux nouvelles exigences en matières de rémunération des expatriés. En effet, ces nouvelles orientations devraient permettre à nos entreprises de venir à bout des difficultés rencontrées par les entreprises Libya Oil Sénégal et Shell Sénégal.

## PROBLEMATIQUE :

Discrimination salariale, équité salariale, manque de transparence du « package »!!!

Voici des termes qui sont souvent revenus lors des manifestations d'employés aussi bien autochtones qu'expatriés dans les multinationales installées dans des pays en développement.

Il est à relever que dans certaines organisations, il y a des différences considérables entre les rémunérations des expatriés et celles des employés locaux. Cette situation se traduit le plus souvent par des frustrations, par un sentiment d'inéquité qui empoisonnent le climat social de l'organisation. Ces conditions peuvent favoriser l'échec de la politique d'expatriation et freiner l'envie et la motivation du personnel à s'expatrier dans les endroits où l'organisation a les plus grands besoin et le plus d'opportunités.

Ce fait montre la nécessité pour les compagnies d'adopter un système de compensation adéquat. La manière de gérer les questions internationales peut affecter aussi bien le succès de l'assignation à l'étranger d'un expatrié que la progression d'une compagnie sur les marchés extérieurs. En effet plus la politique de rémunération des expatriés est conforme aux attentes et aux exigences liées au nouveau contexte de l'expatriation, plus les expatriés se sentent aptes et motivés à effectuer leurs tâches normalement. Cela se traduit par l'augmentation de la productivité et/ou le rendement de l'entreprise.

La question de la rémunération des expatriés s'étant complexifiée depuis ces dix dernières années, les entreprises savent qu'aujourd'hui qu'il faut être vigilant pour maintenir la confiance et la motivation de son personnel.

Avant, les entreprises étaient de même nationalité, la mobilité internationale consistait principalement à expatrier du personnel dans les pays du tiers-monde.

Aujourd'hui, les expatriés sont plus nombreux, et sont de nationalités et de profils très différents. Les motifs de transfert, d'expatriation et de détachement ne sont plus les mêmes et les destinations changent. D'un autre côté, la volonté d'optimiser les coûts, et d'avoir un retour sur investissement, s'accroît.

Dans ce contexte difficile et nouveau, il devient primordial pour une société tournée vers l'international dont la survie dépend de sa capacité à attirer, à développer et à retenir des employés capables de travailler efficacement hors de leurs frontières ; de penser à établir un système de rémunération des expatriés qui tienne compte des exigences actuelles : équité salariale, transparence, optimisation des coûts...

Quelles sont les améliorations à adopter pour venir à bout des différences considérables entre les rémunérations des expatriés et celles des employés locaux ?

## **HYPOTHESES :**

Pour mener à bien cette étude, les hypothèses suivantes ont été préalablement posées :

- Les politiques de rémunération des expatriés ne sont pas équitables à l'égard de toutes les catégories d'employés (les expatriés, les employés du pays d'accueil);
- Les systèmes de rémunération des expatriés mises en place par les entreprises Shell Sénégal et Libya Oil Sénégal ne sont pas motivants.

La vérification de ces hypothèses permettra de se prononcer sur la pertinence et la fiabilité de la politique de rémunération des expatriés de l'entreprise.

## **INTERET DE L'ETUDE :**

L'intérêt de l'étude se situe à trois niveaux :

- Au niveau du CESAG :

L'étude répond à sa mission principale, celle de contribuer au développement et à l'enrichissement de la base de données du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG). De plus, l'expertise et les recommandations développées dans le cadre de ce mémoire contribueront à ouvrir une réflexion sur les défis, les exigences et les nouvelles orientations de la rémunération des expatriés.

- Au niveau de l'entreprise :

L'étude attire l'attention des dirigeants des entreprises tournées vers l'international sur la problématique de l'expatriation et celle notamment de la rémunération des expatriés. Elle permettra aux responsables de connaître les conséquences d'une mauvaise politique de rémunération sur le climat social de l'entreprise et la motivation du personnel...

Par ailleurs, cette étude devra permettre à Shell Sénégal et à Libya Oil Sénégal d'améliorer leur politique de rémunération du personnel expatrié en appliquant les procédures afférentes à la rémunération des expatriés.

▪ **Au niveau personnel :**

Cette étude concrétise un travail individuel et une réflexion personnelle portant sur un problème stratégique en relation étroite avec notre situation professionnelle actuelle ou future. Elle développe nos capacités d'analyse et de proposition et participe à la mise en pratique des connaissances acquises pendant toute la durée de la formation.

Cette étude constitue en outre un travail personnel qui nous permet de :

- Valoriser une expérience professionnelle
- Développer nos capacités d'analyse, en prenant du recul par rapport « au quotidien »,
- Réaliser une contribution utile qui comporte des propositions susceptibles d'être mises en œuvre par nous- même et/ou par l'organisation dans laquelle nous travaillons.

## **OBJET DE L'ETUDE :**

La présente étude a pour objet de proposer aux professionnels de la gestion des ressources humaines et plus particulièrement aux responsables de Shell Sénégal et de Libya Oil Sénégal divers axes de réflexion sur la gestion de la rémunération des expatriés qui permettront de réduire ou de venir à bout des discriminations et des inéquités salariales.

Les objectifs se subdivisent en objectifs généraux et en objectifs spécifiques.

### **a. Objectifs généraux :**

Le principal objectif de l'étude est de proposer à l'entreprise un système de rémunération des expatriés et un principe d'équité à appliquer en fonction de ses objectifs globaux. Cette proposition devrait permettre de répondre aux différentes problématiques, dont les principales sont la maîtrise des coûts, la motivation du personnel à s'expatrier et l'établissement d'un sentiment d'équité dans l'entreprise.

En outre, cette étude a pour objectif d'identifier avec précision les insuffisances de la politique de rémunération des expatriés actuellement en vigueur au sein de Shell Sénégal et de Libya Oil Sénégal et de proposer des actions correctives permettant d'optimiser le système de rémunération des expatriés.

## **b. Objectifs spécifiques :**

Les objectifs spécifiques sont de plusieurs ordres. Il s'agit de :

- ✓ Proposer des politiques de rémunération cohérentes entre elles et équitables à l'égard de toutes les catégories d'employés (les expatriés, les employés du pays d'accueil et les employés du pays tiers);
- ✓ Emettre des propositions qui permettent à Shell Sénégal et à Libya Oil Sénégal de délocaliser le personnel dans les endroits où l'entreprise a les plus grands besoins ;
- ✓ Proposer une stratégie qui facilite le transfert d'employés à l'international, de la manière la plus efficace en termes de coûts;
- ✓ Adapter les politiques de rémunération des expatriés avec la stratégie d'affaires, la structure et les besoins de l'entreprise multinationale ;
- ✓ Mettre sur pied des principes d'équité (externe, interne, individuels, collectifs...) en fonction de l'organisation d'origine des expatriés et de la filiale où ils sont transférés et qui motivent les employés ;
- ✓ Etablir des plans solides de rémunération pour les expatriés.

## **METHODOLOGIE ET OUTILS DE RECHERCHE :**

La pertinence et la fiabilité des résultats d'une étude dépendent en grande partie de l'approche méthodologique utilisée.

Le choix des outils d'investigation à mettre en œuvre, la délimitation du champ de l'étude, le plan du mémoire et les difficultés rencontrées ; sont autant d'étapes fondamentales à ne pas négliger. Il est ici question de réfléchir sur toutes les interrogations soulevées par la problématique pouvant permettre à la compréhension du thème.

### **1. Choix des outils d'investigation :**

Pour atteindre les objectifs de cette étude, nous avons fait une recherche documentaire et tenu des entretiens (questionnaire à remplir, entretien) avec le Directeur des Ressources Humaines de Libya Oil Sénégal et l'assistante du Directeur des ressources humaines de Shell Sénégal.

### **a. L'information documentaire :**

Une approche qualitative a permis de procéder à la collecte des informations de source interne et externe.

- ✓ Documents internes à la société :
  - Etats des effectifs de la société ;
  - Imprimé de la politique de rémunération des expatriés...
  - Etats financiers, les liasses fiscales...
  
- ✓ Documents externes à la société :

Pour mieux cerner les contours du thème, il a été procédé à des recherches :

- Sur Internet ;
- Convention collective des industries des corps gras
- Sur des revues spécialisées sur la rémunération des expatriés ;
- Sur les cours de certains Business School (Bordeaux,...) ;
- à la bibliothèque Universitaire de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD);
- à la bibliothèque du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG).

### **b. L'entretien :**

L'étude exploratoire menée en interne a permis de tenir des entretiens individuels semi directifs avec les directeurs des ressources humaines de Shell Sénégal et de Libya Oil Sénégal. Ces entretiens semi directifs permettront de mieux cerner la politique générale de rémunération de la société et plus particulièrement la politique de rémunération des expatriés. Effectués à l'aide d'un guide d'entretien, ils ont facilité une vue synoptique sur l'ensemble des facettes du thème.

## **2. Délimitation du champ de l'étude :**

Notre champ d'étude se limitera à la politique de rémunération des expatriés de Shell Sénégal et de Libya Oil Sénégal. L'étude s'est déroulée au sein du département des ressources humaines qui gère l'ensemble du personnel et notamment la rémunération des expatriés.



La période d'analyse est celle des mois de Novembre - Décembre 2008, période pendant laquelle les entreprises évaluent ou sont en phase d'évaluer leur stratégie managériale de l'année échue et se projettent sur la stratégie future à adopter. .

Il s'agira pendant cette période de faire une analyse de l'existant en matière de politique de rémunération des expatriés afin de déceler les insuffisances et proposer des mesures correctives.

### **3. Difficultés rencontrées:**

La rédaction du mémoire pose toujours un certain nombre de difficultés qui peuvent avoir comme nom : temps réparti pour la rédaction insuffisant, retard dans le recueil et le dépouillement des questionnaires, revue de la littérature sur le thème...

Dans le cadre de notre mémoire, les difficultés rencontrées viennent essentiellement de la pauvreté de la littérature sur la rémunération des expatriés, la sensibilité du thème et du fait que la partie pratique a été faite dans des entreprises dans lesquelles nous n'avons pas pu faire de stage. En effet, la sensibilité du thème nous a obligé à peaufiner le questionnaire de manière en enlever des questions jugées « sensibles » qui pouvaient nous fournir des informations essentielles qui seraient d'un apport positif pour les besoin de notre étude. Cette contrainte ajoutée au fait que nous n'avons pas pu intégrer les entreprises ciblées et la difficulté de trouver une littérature abondante sur le sujet a quelque peu limité notre étude. Cependant nous avons réussi à contourner ces difficultés afin de fournir une étude qui apporte des recommandations qui si elles sont mises en œuvre pourront améliorer de façon considérable la politique de rémunération des expatriés des entreprises Shell Sénégal et Libya Oil Sénégal.

## **PLAN DU MEMOIRE :**

Le mémoire se structure en deux parties qui se subdivisent chacune en deux chapitres développés en deux sections.

La première partie a trait aux fondements théoriques de la rémunération des expatriés. Elle définit le concept de « l'expatriation » et les enjeux et théorie sur la rémunération, renseigne sur les tendances actuelles de la rémunération des expatriés et indique les éléments composant la rémunération des expatriés.

La deuxième partie est consacrée au cadre pratique de la rémunération des expatriés dans le secteur pétrolier.

Cette partie présente dans un premier temps, le contexte général de l'expatriation et la situation du secteur pétrolier.

Elle présente en second lieu, les entreprises Shell Sénégal et Libya Oil Sénégal et procède à l'analyse de la pratique de la rémunération dans les entreprises Shell Sénégal et Libya Oil Sénégal, avant de formuler des recommandations qui permettront d'optimiser les politiques de rémunération existantes dans les deux entreprises.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE : LES FONDEMENTS THEORIQUES DE  
LA REMUNERATION DES EXPATRIES**

## Chapitre I : NOTION D'EXPATRIATION

Ce chapitre consiste à définir le concept d'expatriation et à étudier les enjeux et les théories sur la rémunération des expatriés. De façon concrète il s'agit d'enlever toute l'ambiguïté du concept d'expatriation en ayant recours à l'aspect juridique, à la protection sociale et à l'analyse des pratiques d'expatriation. Il s'agit en outre de parcourir les fondements théoriques sur la rémunération des expatriés notamment les nouvelles formes de rémunération, les avantages sociaux, les programmes de reconnaissance et l'équité salariale.

### Section I : DEFINITION DU CONCEPT « EXPATRIATION »

L'envoi d'un salarié à l'international implique dans tous les cas un investissement en temps et financier important. Cependant ces coûts correspondent à un investissement à long terme, le recrutement des cadres constituant l'un des aspects les plus importants de la stratégie d'implantation et de développement de l'entreprise. Lorsqu'une entreprise souhaite envoyer un salarié à l'étranger, il est important pour elle d'étudier la meilleure solution tant en matière sociale, juridique que fiscale. En effet, ce sont les principaux points critiques de la mobilité internationale. Pour l'entreprise, le but est d'éviter un surcoût important lié à la mission du salarié à l'étranger. Le détachement ou l'expatriation sont les deux options principales.

#### I. L'expatriation : concept flou<sup>2</sup>

Il existe diverses situations possibles pour un salarié appelé à travailler à l'étranger. Deux notions se complètent, celle de salarié détaché et celle de salarié expatrié. Or, ces deux notions sont souvent confondues dans un langage commun. On entend souvent parler indifféremment de détaché ou d'expatrié comme si ces derniers constituaient une catégorie homogène, clairement définie et soumise aux mêmes statuts. C'est par exemple le cas de Jean Luc CERDIN<sup>3</sup>, dans sa thèse de doctorat en Sciences de Gestion à l'université de Toulouse 1, qui utilise le terme d'expatriation, de transfert international ou de mobilité internationale de manière interchangeable pour représenter la mobilité internationale temporaire intra entreprise.

---

<sup>2</sup> GRUBET, BROUILLET, *L'actualité fiduciaire* n° 813, décembre 1997, p 12

<sup>3</sup> Jean Luc CERDIN (1996), "Mobilité internationale des cadres : Adaptation et décision d'expatriation", sd. J-M PERETTI

Les deux notions ont cependant une signification précise et distincte, notamment si l'on se réfère au droit de la sécurité sociale ou au statut juridique. Pour la sécurité sociale, le critère de différenciation est celui de la durée de la mission exercée à l'étranger. En revanche le critère juridique pour la détermination du statut réside dans les conditions d'embauche et de rémunération. Il est donc intéressant d'analyser chacun des termes et de voir quelles conséquences, le statut de détaché ou d'expatrié entraîne pour l'entreprise ou le salarié.

## II. L'aspect juridique<sup>4</sup>

Il faut entendre par détachement, le salarié sénégalais ou étranger d'une entreprise ayant son siège social au Sénégal, qui est envoyé en déplacement à l'étranger pour une durée déterminée (inférieure à trois ou six ans) et qui continue d'être rémunéré par son employeur. En droit social, le salarié détaché reste sous contrat avec sa société d'origine et garde donc avec elle un lien de subordination juridique. L'entreprise doit verser l'intégralité des cotisations salariales au régime de la sécurité sociale sénégalaise.

Le salarié détaché est réputé avoir sa résidence et son lieu de travail au Sénégal, il reste rattaché à son employeur d'origine d'un point de vue juridique.

Les risques de confusions concernant le détaché ont été amplifiés par les règles mises en œuvre par la directive européenne du 16 décembre 1996. Cette directive fait apparaître la notion de "mise à disposition". Elle conduit à réviser les modalités d'embauche ou de mutation de personnel pour des missions à l'étranger, en raison des principes suivants :

- les conditions de travail et de rémunération en vigueur dans un Etat membre de l'UE (Union Européenne) doivent être applicables aussi bien aux travailleurs nationaux qu'aux travailleurs détachés ;

- Le champ d'application des entreprises établies dans un Etat membre de l'UE qui dans le cadre d'une prestation de service détachent des travailleurs sur le territoire d'un autre Etat membre. Or, la directive européenne assimile à une prestation de service toute mise à disposition d'un travailleur. Cela concerne donc les contrats d'entreprise, les détachements classiques, les missions d'intérim.

On parle d'expatriation quand un salarié est envoyé en poste fixe à l'étranger ou lorsque la durée de la mission excède les limites autorisées dans le cadre des procédures de détachement.

---

<sup>4</sup> PERETTI, CAZAL, QUIQUANDON "Vers le management international des Ressources Humaines" 1990 ; *Entreprise et Carrières* supplément n°439 du 16 au 22 juin 1998

Un autre cas peut se présenter : le contrat local. Il s'agit du salarié qui a été embauché sur place par une société étrangère ou par l'intermédiaire d'une société sénégalaise agissant pour le compte d'une filiale étrangère. D'un point de vue juridique il sera affecté à la filiale ou à l'entreprise locale installée à l'étranger.

### **III. La protection sociale**

En termes de protection sociale, le salarié expatrié relève du régime local et paie ses cotisations dans le pays où il travaille. Il bénéficie des dispositions prévues par l'instrument international de sécurité sociale signé par le Sénégal et le pays d'expatriation.

Au sens du code de la sécurité sociale du Sénégal, tout salarié envoyé à l'étranger sans être détaché possède le statut d'expatrié.

Mais la couverture des risques est souvent insuffisante, c'est pourquoi il peut être conduit à rechercher pour sa famille comme pour lui des garanties complémentaires, en adhérant à une assurance volontaire. Le Décret n° 76-1072 du 17/11/1976 portant Convention du 29 mars 1974 entre le Gouvernement de la République Française et le Gouvernement de la République du Sénégal sur la Sécurité Sociale, modifiée par l'avenant n° 1 du 21/12/1992 en vigueur le 01/06/1994 (décret n° 94-513 du 20/06/1994) permet cela. En effet l'article 6 du Chapitre 1 relatif à l'assurance volontaire stipule que les ressortissants des pays sénégalais et français « ont la faculté d'adhérer à l'assurance volontaire prévue par la législation,...(des deux pays) et de bénéficier dans les mêmes conditions que les ressortissants du pays où ils résident, compte tenu, le cas échéant, des périodes d'assurance ou équivalentes accomplies sous le régime » d'un des deux pays.

Quant au salarié détaché il garde théoriquement l'affiliation à son régime d'origine selon une durée variable suivant le pays.

Il n'y a pas d'harmonisation sociale en matière de protection sociale dans l'union européenne, dans l'Union Economique et Monétaire Ouest Africain (UEMOA), seulement une coordination entre les systèmes nationaux.

C'est le cas entre le Gouvernement de la République Française et le Gouvernement de la République du Sénégal qui, désireux de coopérer dans le domaine social sur la base de la réciprocité, du respect et de l'intérêt mutuels, affirmant leur attachement au principe de l'égalité de traitement des ressortissants des deux Etats, au regard de la législation de Sécurité Sociale de chacun d'eux et désireux de continuer à assurer à leurs ressortissants des droits

acquis, en vertu de la législation de l'un des Etats, ont conclu la convention générale de Sécurité Sociale précédemment décrite.

De même, il n'y a pas d'harmonisation en ce qui concerne le taux d'imposition, il faut alors étudier les différents systèmes pour offrir des compensations aux salariés perdants.

Pour le salarié expatrié, le salaire versé est imposé suivant les règles et dans les pays de l'activité du salarié, tandis que le détaché reste fiscalement domicilié au Sénégal, et son salaire est soumis à l'imposition sénégalaise.

#### **IV. Les pratiques d'expatriation**

Les modes de gestion de l'expatriation développées par les entreprises multinationales ont été analysés à partir des modèles de Perlmutter (1969 et 1974) qui est à l'origine de la classification des multinationales dans les catégories basées sur leurs attitudes envers le management. D'après cette classification on distingue: les modes ethnocentrique, polycentrique, géocentrique et régiocentrique. Le modèle de Perlmutter a été enrichi des suggestions d'Edström & Galbraith (1977).

##### **1. Présentation du modèle de Perlmutter enrichi**

Les politiques d'expatriation répondent à des objectifs divers selon les situations : objectif de contrôle des activités à l'étranger, efficacité des transferts de savoir-faire (Perlmutter, 1969), mais aussi formation, enrichissement de l'expérience, et socialisation des cadres que l'on expatrie (Edström & Galbraith, 1977). Perlmutter (1969, 1974) propose une typologie des politiques d'expatriation largement utilisée par les recherches qui, depuis, ont approfondi cette question. On peut selon cette typologie distinguer quatre types de politiques en matière d'expatriation :

- **L'approche ethnocentrique**, selon laquelle les valeurs, pratiques et savoir-faire de la maison mère sont supérieurs, et doivent être transférées auprès des filiales à l'étranger. Le nombre de cadres expatriés en provenance de la maison mère et détachés auprès des filiales sera alors élevé, et seul un nombre réduit de postes d'encadrement seront offerts à des cadres locaux ;
- **L'approche polycentrique**, selon laquelle les valeurs et pratiques d'un pays étranger sont difficiles à comprendre et dans le cadre desquelles un manager du pays d'origine

de la firme aura du mal à agir de manière efficace. Mieux vaut alors confier les postes de responsabilité à des cadres locaux ;

- **L'approche géocentrique**, qui correspond à un stade avancé du développement de la firme multinationale, et selon laquelle la nationalité n'est plus un critère significatif de recrutement et d'affectation des cadres de haut niveau. L'entreprise adopte alors une vision intégrée de ses activités mondiales. Il s'agit d'affecter la meilleure personne à un poste d'encadrement dans un pays donné, quelle que soit son origine (local, du pays de la maison mère, ou de toute autre nationalité). L'expatriation, largement pratiquée dans cette perspective, ne se fait plus en sens unique, de la maison mère vers les filiales, mais aussi entre filiales, et des filiales vers la maison mère le cas échéant ;
- **L'approche régiocentrique** correspond à l'émergence de blocs régionaux plus ou moins constitués (Europe, Asie du Sud-est, etc.) perçus comme des espaces relativement homogènes, ou qu'il convient d'organiser et de gérer comme tels pour bénéficier d'économies d'échelle (Ellis & Williams, 1995). Les cadres sont alors en partie gérés à ce niveau régional (mobilité, prise en compte des performances du groupe pour l'ensemble de la zone dans le calcul de leur rémunération, etc.).

Le type d'approche adopté semble dépendre du degré de développement de l'entreprise multinationale, mais aussi, voire surtout, du degré de développement du pays d'accueil (Perlmutter, 1969 ; Edström & Galbraith, 1977).

Le degré de développement du pays d'implantation conditionne la disponibilité de candidats locaux de bon niveau à des postes de responsabilité. En outre, lorsque le pays d'accueil est faiblement développé, un contrôle plus fort de la maison mère peut être requis pour éviter une mauvaise utilisation des ressources, voire leur détournement à d'autres usages. En conséquence, en direction des pays en voie de développement, l'approche ethnocentrique prévaut généralement.

L'approche polycentrique, pour sa part, caractérise plutôt l'implantation en pays industrialisés, dotés de ressources humaines plus hautement qualifiées. Le passage à une approche géocentrique (ou régiocentrique) semble plutôt caractéristique du degré de développement de la multinationale elle-même, qui adopte des modes sophistiqués de gestion de ses ressources humaines, à la recherche d'une plus grande efficacité mondiale. Nous tenterons en seconde partie de tester à grande échelle la validité de telles propositions, aujourd'hui largement acceptées.



## 2. Actualité du modèle

L'examen d'une littérature plus récente contribuera à dégager les tendances actuelles en matière d'expatriation, et permettra de souligner que le modèle de Perlmutter enrichi semble, pour l'essentiel, rester pertinent. Edström & Galbraith (1994), sur la base d'une série d'entretiens avec des dirigeants de multinationales, soulignent certains obstacles au développement d'approches géocentriques ou régio-centriques.

L'expatriation de cadres confirmés, mariés et chargés de famille, requiert une incitation financière forte et la couverture de nombreux coûts (déménagements, frais de scolarité des enfants, etc.). Il est par conséquent difficile de mettre en oeuvre le principe du choix du meilleur candidat au niveau mondial, voire régional, pour un poste. En outre, les résistances humaines à l'acceptation et l'intégration d'un cadre étranger restent fortes.

En ce sens, Edström & Galbraith (1994) confirment les résultats de leurs travaux antérieurs (1977 notamment), selon lesquels les deux objectifs fondamentaux de l'expatriation sont soit de pourvoir des postes qu'il serait difficile de confier à des cadres locaux, soit de favoriser l'enrichissement d'expérience de cadres à fort potentiel et le développement organisationnel de la firme multinationale. Bien entendu, il convient en pratique de combiner autant que possible ces deux objectifs. Edström & Galbraith (1994) soulignent que les multinationales américaines cessent de recruter des cadres spécifiquement destinés à des carrières internationales. De moindres obstacles à la mobilité internationale des personnes permettent de ne plus recourir qu'exceptionnellement à de véritables spécialistes de l'international, et d'alterner séjours de cadres à l'étranger et séjours dans le pays d'origine ; il en résulte d'ailleurs une meilleure intégration des activités mondiales de la firme.

Etudiant les tendances récentes en matière d'expatriation, Latta (1999) rappelle que les multinationales doivent faire face aux coûts très lourds qu'elle implique, au risque d'échec élevé au cours de la mission, et aux difficultés de réintégration du cadre expatrié. Sur la base d'enquêtes périodiques de la société Resources Conselors, Inc. aux Etats-Unis, l'auteur souligne que les entreprises ont renforcé entre 1988 et 1998 leurs politiques de préparation et d'accompagnement de l'expatriation (actions de formation et de sensibilisation du cadre et son conjoint avant le départ, indemnisation de la perte de salaire éventuelle du conjoint, voyage dans le pays avant acceptation définitive de la mission, etc.).

Afin de réduire le coût de l'expatriation et le désagrément que provoque la réduction de la rémunération au retour, un nombre croissant d'entreprises américaines remplacent la prime

d'expatriation, en partie ou en totalité, par une prime de mobilité internationale, d'un montant mensuel moindre, mais versé sur une période plus longue que la mission elle-même.

Enfin, et pour se limiter à l'essentiel, la préparation de la réintégration du cadre à l'issue de la mission semble plus systématique que par le passé. Black & Gregersen (1999) insistent en outre sur les modalités de sélection des candidats à l'expatriation. Les qualités que requiert une mission d'encadrement dans un contexte interculturel sont en effet spécifiques ; négliger ce point est, selon ces auteurs, l'une des principales sources d'échec.

L'ensemble de ces difficultés conduit à recourir plus largement que par le passé aux cadres locaux, plus abondants du fait de la croissance générale du niveau de formation dans de nombreux pays, y compris en voie de développement. Dans ces derniers toutefois, le taux de rotation des cadres locaux d'une entreprise étrangère à l'autre est particulièrement élevé. Tel grand distributeur français, lassé de voir partir les cadres qu'il formait sur place, s'efforce depuis peu de recruter en France des étudiants ressortissants des pays dans lesquels il est implanté pour les former et les intégrer au siège (sur 18 mois, en cumulant stage et contrat à durée déterminée) avant de les recruter dans leur pays d'origine. Fortement imprégnés de la culture de la maison mère, attachés au réseau de relations qu'ils y ont constitué, ils parviennent généralement à un bon degré d'efficacité sur place, ce qui n'est pas toujours le cas de cadres expatriés. Il conviendra à moyen terme d'apprécier les résultats de ce type de démarche, qui semble de plus en plus courante.

Les tendances récentes ne semblent pas fondamentalement remettre en cause le modèle de Perlmutter (1969, 1974) enrichi de l'objectif de formation des cadres et de développement organisationnel que suggèrent Edström & Galbraith (1977, 1994). Tout au plus souligne-t-on les freins qui s'opposent à l'approfondissement des approches géocentriques ou régio-centriques, ainsi que l'intérêt croissant d'une approche polycentrique, y compris en direction de pays en voie de développement. Efforçons-nous en seconde partie d'éprouver, par une étude empirique sur la base d'un échantillon de grande taille, le degré de validité de ce modèle de Perlmutter enrichi.

## **Section II : ENJEUX ET THEORIE SUR LA REMUNERATION**

La rémunération peut être définie comme toute forme de gains financiers, de services tangibles et d'avantages (sociaux) que l'employé obtient dans le cadre de sa relation d'emploi avec l'organisation (Milkovich, Newman & Cole, 2005). La rémunération, c'est plus qu'une rétribution offerte en contrepartie de la force de travail. C'est également un moyen de signaler

les comportements attendus. Comme le précise Lawler (1990: 38) « [...] pour être efficace, un système de rémunération doit influencer les perceptions et les croyances des individus de manière à produire les comportements désirés. » La gestion de la rémunération est ainsi un système complexe de pratiques qui visent à orienter les attitudes et les comportements des employés. Par exemple, la manière dont ils sont rémunérés influence la qualité de leur travail, leur engagement à l'égard de l'organisation ainsi que la qualité du service qu'ils offrent aux clients.

Dans la même veine, les dirigeants d'entreprises peuvent influencer la culture de l'organisation en adoptant un mode de rémunération qui appuie ces valeurs, et valorise les attitudes ou les comportements souhaités (Kerr & Slocum, 2005). L'implantation d'un régime de primes fondées sur le rendement individuel contribue, par exemple, à favoriser une culture individualiste.

À l'opposé, un régime de primes d'équipe encourage un climat de collaboration. Dans le cadre d'un régime de rémunération variable, les mesures de rendement telle la satisfaction des clients ou la croissance des ventes communiquent les valeurs et les priorités de l'organisation.

Compte tenu de l'influence de la rémunération sur les comportements, les gestionnaires se questionnent de plus en plus sur l'incidence des diverses pratiques de rémunération sur l'attraction des candidats, leur motivation, leur performance, ainsi que sur le roulement du personnel.

D'autres se demandent s'il existe des pratiques gagnantes ou si leur efficacité ne dépend pas plutôt d'un ensemble de facteurs comme les caractéristiques de l'entreprise et de ses employés.

D'autres encore cherchent à déterminer l'importance relative des diverses composantes de la rémunération globale, que ce soit en fonction de la culture organisationnelle, de la stratégie d'affaires ou de la stratégie de gestion des ressources humaines. Finalement, le contrôle des coûts, associé aux pratiques de rémunération, pose un défi important dans le contexte actuel de compétitivité accrue. Selon plusieurs chercheurs, dont Sire et Tremblay (2000), il est important de concevoir et d'aligner le système de rémunération vers les objectifs d'affaires, les caractéristiques du travail, les valeurs et la capacité de payer de l'entreprise. Un savant dosage entre les récompenses monétaires et non monétaires, ainsi

que leur adéquation avec l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines, contribuent directement à attirer, retenir et mobiliser le personnel.

La rémunération constitue vraisemblablement un puissant outil de motivation auprès des employés (Gerhart & Rynes, 2003). Malgré l'intérêt manifesté par les praticiens et les chercheurs pour cette branche de gestion des ressources humaines, il subsiste maintes interrogations quant à l'efficacité des pratiques de rémunération.

Est-il préférable de déterminer des écarts salariaux appréciables ou de maintenir une structure égalitaire ? Dans quelle mesure une rémunération supérieure entraîne-t-elle un engagement ainsi qu'un effort soutenu au travail ?

Est-il plus efficace de récompenser en fonction de la productivité du groupe de travail, de la productivité individuelle ou de la combinaison de deux ? Dans quelle mesure les pratiques efficaces de rémunération peuvent-elles se généraliser ?

Ces interrogations témoignent de l'importance de bien peser les conséquences organisationnelles et humaines de la rémunération.

## **I. Les nouvelles formes de rémunération**

Les nombreux changements dans la nature du travail ou des emplois ont favorisé le développement de nouvelles formes de rémunération, notamment la rémunération variable, les bandes salariales élargies et la rémunération selon les compétences (Heneman, 2000).

### **1. La rémunération variable individuelle et collective**

La rémunération variable constitue l'ensemble des rémunérations non mensuelles ou mensuelles dont le montant est variable ou encore dont l'obtention durant l'année reste incertaine.

Elle est dite variable individuelle lorsque c'est le variable qui rétribue la performance d'un seul salarié. La rémunération variable collective quant à elle intervient surtout par le biais de la participation et de l'intéressement. Cependant on rencontre aussi régulièrement des parts variables indexées sur la performance de l'équipe.

De nombreuses études empiriques montrent que différentes formes de rémunération variable, telles les bonis individuels, le partage des gains de productivité ainsi que le partage des bénéfices, contribuent à accroître la performance individuelle et organisationnelle (Gerhart, 2000; Gerhart & Rynes, 2003). Les travaux de Werner et Ward (2004) révèlent que la rémunération variable favorise la satisfaction au travail, une réduction du roulement de personnel, ainsi qu'une manifestation plus soutenue des comportements de citoyenneté organisationnelle. Il est à noter une incidence spécifique pour certaines formes de rémunération variable sur les résultats organisationnels.

Arthur et Jelf (1999) observent que l'implantation des programmes de partage des gains de productivité permet une réduction de 20% de l'absentéisme et de 50% du nombre de griefs. Dans la même veine, la documentation indique que cette pratique améliore substantiellement la qualité des produits (Chênevert & Tremblay, 2000; Welbourne & Gomez-Mejia, 1995). À cet égard, Arthur & Aiman-Smith, (2001) ont observé que, sur un total de 1 000 produits, le nombre d'anomalies passe de 20.93 à 2.31.

La participation aux bénéfices entraîne une hausse de 3,4% à 17% de la productivité (Doucouliagos, 1995; Gerhart & Rynes, 2003; Kruse, 1993) ; elle permettrait également d'accroître les profits, dans une mesure oscillant autour de 11% (Magnan et St-Onge 2005).

On observe par ailleurs que les grandes unités d'affaires, qui ont déjà des revenus supérieurs, sont davantage prédisposées à choisir un tel programme (Idem).

Coyle-Shapiro et coll. (2002) révèlent également que la participation aux bénéfices stimule l'engagement organisationnel ainsi que la confiance à l'endroit de la direction, à condition qu'il subsiste une perception positive des employés à l'égard du programme, une perception de justice organisationnelle ainsi qu'un soutien organisationnel.

Les bonis d'équipe semblent peu répandus. Il est pourtant établi que ces bonis augmentent la productivité (de l'ordre de 6% à 20%, selon Cooke, 1994; DeMatteo, Eby & Sundstrum, 1998; Gerhart & Rynes, 2003).

Il est approprié de noter que la rémunération à la pièce contribue à accroître la productivité de 14% (Paarsch & Shearer, 2000; Thierry, 1987). Les commissions constituent la principale forme de rémunération variable pour le personnel de vente. Tremblay, Côté et Balkin (2003) mettent en évidence que la rémunération mixte (salaire de base et commissions) procède d'un ensemble de facteurs contextuels. Plus spécifiquement, lorsque les activités des représentants

peuvent être étroitement surveillées, les entreprises ont recours à une rémunération basée sur les salaires auprès des représentants.

À l'opposé, la flexibilité dans la négociation des prix, l'adaptation ou la variété des produits ou services selon les besoins des consommateurs ainsi que l'efficacité et l'expérience du représentant sont associées à une plus grande proportion de commissions. Le choix de la bonne stratégie de rémunération est donc primordial pour attirer et retenir les meilleurs vendeurs.

En somme, il existe une corrélation certaine entre la rémunération variable, le rendement individuel et la performance organisationnelle.

Malgré ces résultats, peu d'études sur la satisfaction, les préférences ou la perception d'équité des employés à l'égard de la rémunération variable, ont été réalisées. (Heneman III, 2002; Heneman III & Judge, 2000; Heneman, Ledford & Gresham, 2000). Il est toutefois possible d'affirmer que ce type de rémunération est jugé satisfaisant parmi les employés dont le rendement est supérieur (Rynes, Gerhart & Minette, 2004).

Par ailleurs, des données empiriques supplémentaires sont requises afin de mieux comprendre dans quelles circonstances la combinaison de différents régimes de rémunération variable est efficace (Heneman, 2000).

## **2. Les bandes salariales élargies.**

La gestion traditionnelle des salaires semble peu adaptée au nouveau contexte d'affaires orienté vers l'innovation, la gestion du changement et la valorisation des ressources humaines en tant qu'avantages concurrentiels. Aussi, il est souvent proposé d'élargir les bandes salariales ou de rémunérer les employés selon les compétences.

Les Bandes Salariales Élargies (BSE) consistent à regrouper un certain nombre de classes d'emplois (généralement 4 ou 5) en une seule. Cette nouvelle entité est associée à une échelle salariale plus étendue. L'écart des BSE peut être de 130% du minimum alors qu'il varie généralement de 30 à 50% dans la structure traditionnelle.

Le recours à l'élargissement des bandes salariales sert donc à pallier les limites de la gestion traditionnelle des salaires. Selon St-Onge et Thériault (2000), la gestion conventionnelle serait, par exemple, incapable de répondre aux nouveaux défis organisationnels, tels la

nécessité d'aplatir la structure hiérarchique ou la remise en question des récompenses exclusivement promotionnelles. Au lieu de favoriser le travail d'équipe, cette structure renforce la compétition entre les employés, le seul but étant de gravir les échelons jusqu'au sommet de la hiérarchie. Finalement, les écarts salariaux sont minces lors de la progression de l'employé sur l'échelle salariale. Le contrôle des salaires implique que, au fur et à mesure que l'employé progresse, le pourcentage de l'augmentation soit réduit. L'adoption d'un système de BSE permet à l'entreprise de s'adapter aux réorganisations structurelles. Les BSE peuvent faire progresser les employés le long de la bande sans nécessairement leur donner des promotions. Ce mode de rémunération favorise un environnement de travail plus égalitaire. Les BSE valorisent des pratiques de gestion des carrières en facilitant les mouvements latéraux, tout en réduisant l'importance des titres d'emplois.

Les BSE permettent plus de discrétion dans la gestion salariale et la reconnaissance des contributions individuelles des employés. Elles offrent aux gestionnaires une liberté plus grande pour évaluer l'employé en fonction de sa compétence, de son rendement ou de son ancienneté. La gestion de budgets distincts pour les augmentations au mérite et les ajustements salariaux s'en trouve abolie. Les BSE offrent donc aux employés le loisir de changer fréquemment d'emploi sans que leur superviseur n'ait à modifier leur salaire ; il ne sera que si les responsabilités augmentent.

Il y a très peu d'études sur les variables influençant le succès des BSE (Heneman, Ledford & Gresham, 2000). Arnold & Scott (2002) estiment que les bénéfices associés aux BSE sont relativement limités en regard de l'effort investi dans l'implantation d'une telle pratique. Dans plusieurs cas, les gestionnaires n'utilisent pas leur pouvoir discrétionnaire de façon sage et avertie. Par ailleurs, les employés ne sont pas suffisamment responsabilisés envers les cheminements de carrière qui se greffent aux BSE.

Ces résultats préliminaires peu rassurants appellent quelques recommandations:

- la communication d'un système de BSE est capitale. Les employés doivent savoir comment ils pourront progresser au sein de leur bande salariale. Il leur faut comprendre que leur emploi et leur contribution seront valorisés;
- permettre aux gestionnaires d'administrer l'enveloppe budgétaire de façon à récompenser les individus dont la contribution se démarque par rapport aux autres

employés. Sans cette possibilité, la vocation du BSE n'est que superficielle et sans impact réel;

- une formation pour les gestionnaires qui auront à superviser les BSE. Leur rôle de coach auprès des employés s'en trouvera facilité ; ils seront à même de mieux répondre aux attentes et questions de ces derniers;
- enfin, il importe de faire évoluer les individus à l'intérieur de leur bande selon des critères de progression bien définis, et ce de manière équitable, de façon à assurer la crédibilité de tout le système.

### **3. La rémunération aux compétences**

En vertu du contexte actuel, le succès de bon nombre d'organisations repose de plus en plus sur les habiletés et les compétences des employés. Plusieurs tentent donc d'appuyer leur gestion des ressources humaines sur une logique de développement des compétences. L'adoption d'une rémunération inspirée par cette logique correspond à une philosophie de gestion selon laquelle les employés représentent un atout concurrentiel, qu'il faut payer plus que l'offre du marché, en échange des efforts investis dans l'amélioration de leurs compétences. Les employeurs doivent donc exploiter judicieusement les compétences offertes par les employés. De plus, la rémunération selon les compétences exige l'intégration du concept de «compétences» dans les activités de gestion des ressources humaines, telles la dotation, la formation et la gestion du rendement (Brown, 2000). Dans la mesure où l'organisation du travail n'exige ni n'appuie cette vision, cette forme de rémunération risque de devenir un feu de paille.

Trois principaux modes de rémunération reconnaissent les compétences des employés (St-Onge & Thériault, 2006) :

- la gestion des salaires fondée exclusivement sur les compétences des employés;
- la gestion des salaires qui s'appuie à la fois sur les emplois et les compétences;
- l'octroi de primes et de reconnaissance non pécuniaire tenant compte de l'acquis ou de la démonstration de plusieurs compétences.



L'implantation de la rémunération selon les compétences semble plus appropriée dans certains secteurs d'activité ou dans un contexte organisationnel particulier. Les organisations susceptibles d'adopter ce mode sont celles qui, généralement exposées à des changements environnementaux, fabriquent des produits plus sophistiqués ou tirent profit des technologies complexes (Lawler, 1990). Selon Brown (2000), cette structure de rémunération est mieux adaptée aux milieux organisationnels qui valorisent d'emblée la gestion des compétences – comme dans les secteurs scientifiques, informatiques ou de conseils – ou dont l'approche par compétences est déjà utilisée à des fins de sélection ou de formation. Malgré ces observations, elle demeure surtout concentrée dans les entreprises manufacturières, notamment auprès des employés de production (St-Onge & Thériault, 2006).

Les bénéfices réels engendrés par l'adoption d'un tel régime sont les suivants :

- qualité accrue des produits et services;
- productivité supérieure;
- réduction des coûts de main-d'œuvre compte tenu de la flexibilité et la polyvalence des employés;
- réduction du roulement du personnel (Klarsfeld & St-Onge, 2000).

Ce type de rémunération survit à long terme lorsque les conditions suivantes sont réunies:

- présence d'une entreprise manufacturière;
- soutien du superviseur en matière de facilitation interpersonnelle et de gestion des carrières;
- diversification et profondeur des compétences (Shaw et al, 2005).

L'adoption d'une stratégie d'innovation ne contribue pas à la viabilité du régime, mais ses caractéristiques favorisent la flexibilité de la main-d'œuvre. Toutefois, ce mode de gestion n'a pas d'incidence sur l'amélioration de la productivité ou la réduction des coûts de main-d'œuvre. En vertu de ces considérations, il semble pour l'heure difficile d'affirmer ou de nier l'efficacité des structures salariales fondées sur les compétences.

Malgré l'intérêt des chercheurs à l'endroit de cette approche, force est de constater que le nombre d'entreprises à utiliser cette forme de rémunération est encore faible. Quelques

raisons en expliquent la faible utilisation. Ce régime est complexe à développer, à gérer, à communiquer et à réviser pour l'ensemble des catégories d'employés (employés et cadres). Par ailleurs, les dirigeants se limitent souvent à intégrer le concept de «compétences» aux activités de dotation et de formation, en négligeant généralement de l'appliquer aux pratiques de rémunération. Finalement, la structure salariale fondée sur les compétences rend difficile le contrôle de la compétitivité des salaires sur le marché. Il existe très peu d'informations sur le salaire en fonction des compétences (St-Onge & Thériault, 2006). Il est toutefois possible d'affirmer que les gains associés à l'implantation de la rémunération des compétences sont incertains et modestes par rapport à l'investissement nécessaire au maintien de son efficacité à long terme.

## **II. Les avantages sociaux**

La gestion des avantages sociaux constitue un enjeu important en rémunération. Les avantages sociaux incluent notamment les soins hospitaliers et médicaux, les régimes de retraite, les assurances personnelles et collectives, les programmes d'aide aux employés ou les congés personnels. Il existe actuellement un intérêt prononcé pour les régimes flexibles d'avantages sociaux, les congés de maternité et les programmes de conciliation travail/famille, et pour cause: plusieurs données relativement récentes démontrent que leur application augmente la mobilisation des ressources humaines, la perception de justice organisationnelle, la satisfaction à l'égard de la rémunération, la satisfaction au travail et réduit le roulement du personnel (Gilliland & Paddock, 2005; Lambert, 2000; Tremblay, Sire & Pelchat, 1998; Tremblay, Sire & Balkin, 2000; Williams, Malos & Palmer, 2002).

De nombreux changements dans la composition de la main-d'œuvre ont une incidence sur les besoins des travailleurs en matière d'avantages sociaux. Ces changements contribuent à repenser la nature des avantages sociaux :

- une augmentation des femmes sur le marché du travail, dont plusieurs ont des enfants en bas âge ;
- La proportion des familles à deux revenus a connu une hausse ;
- une augmentation du nombre de travailleurs célibataires et de familles monoparentales ;

- les retraites anticipées et l'augmentation de l'espérance de vie ont une incidence sur les besoins des travailleurs en matière d'avantages sociaux.

Les régimes traditionnels - où l'employeur décide quels avantages chaque employé doit recevoir - ne conviennent plus. Lorsque les préférences et la composition de la main-d'œuvre ne sont pas uniformes, les régimes traditionnels deviennent peu pertinents puisqu'ils ne tiennent pas compte des changements dans la force de travail. L'élément essentiel qui caractérise un régime d'avantages sociaux flexibles est, sous certaines conditions administratives, la possibilité pour un employé de construire son enveloppe d'avantages sociaux, selon ses besoins et son mode de vie.

Tremblay et ses collègues (1998; 2000) ainsi que Williams (1995) soutiennent qu'une communication efficace en matière d'avantages sociaux et de rémunération sensibilise les employés à la valeur monétaire des différentes composantes de la rémunération et réduit par ricochet les attentes irréalistes. Bien que la communication des éléments de la rémunération globale accroisse la perception de justice organisationnelle, des études supplémentaires seront nécessaires afin de mieux saisir l'influence qu'elle exerce sur les comportements en milieu organisationnel (Greenberg & Colquitt, 2005).

### **III. Les programmes de reconnaissance**

Le contexte organisationnel met à l'ordre du jour de nombreuses préoccupations quant à la reconnaissance au travail. Il est pertinent de classer ces pratiques de reconnaissance dans plusieurs catégories:

- travail méritoire;
- travail d'équipe remarquable;
- réalisation spéciale;
- excellence;
- réalisation technique remarquable;
- innovation remarquable;
- reconnaissance de la pratique du travail;

- reconnaissance de l'investissement au travail;
- reconnaissance des résultats (Brun & Dugas, 2005; St-Onge et al, 2005).

Il s'agit donc d'un jugement sur la contribution de la personne, tant en matière de pratique de travail qu'en investissement personnel et mobilisation. Ces pratiques de reconnaissance peuvent être quotidiennes et régulières ou ponctuelles. La reconnaissance représente une rétribution qui prend une valeur affective, concrète ou financière. Études à l'appui, il est convenu que la reconnaissance augmente le rendement, la rétention de personnel ainsi que le sens au travail (Jenkins, Mitra & Shaw, 1998; Stajkovic & Luthans, 1997). Enfin, l'implantation d'une gestion de la reconnaissance génère un rendement deux fois plus grand pour les actionnaires, un chiffre d'affaires plus élevé ainsi qu'un meilleur climat de travail (St-Onge et al, 2005).

#### **IV. L'équité salariale**

Les nouvelles exigences économiques, technologiques et sociales obligent les entreprises à modifier leur mission, leur processus d'affaires, leur philosophie de gestion ainsi que leur structure pour obtenir la flexibilité organisationnelle requise. Ces transformations commandent la révision complète de la gestion des ressources humaines. Une tendance lourde semble se manifester : l'emploi traditionnel, c'est-à-dire l'emploi salarié permanent à temps plein, fait place à des emplois atypiques ou précaires. L'éclatement de l'emploi traditionnel pose de nouveaux défis en matière de rémunération (Bouhris & Wils, 2001). Les questions d'équité salariale sont particulièrement visées dans la mesure où la grande partie des emplois atypiques est occupée par des femmes. Les nombreuses économies occasionnées par l'embauche de travailleurs à statut précaire sont utiles: elles peuvent servir à satisfaire les demandes salariales des employés permanents et ainsi retenir les services de ceux qui ont fait l'objet d'investissements substantiels. Par ailleurs, l'entreprise peut engager des temporaires hautement qualifiés, et chèrement rémunérés, sans nécessairement devoir ajuster la structure salariale de toute l'entreprise (Tremblay, 2004). Plusieurs hypothèses sont à même d'expliquer l'utilisation de travailleurs atypiques:

- les coûts importants de main-d'œuvre dans l'ensemble des charges d'exploitation;
- le niveau de rémunération élevé par rapport au marché;

- la proportion de femmes employées par l'organisation;
- la compétition venue de pays à bas niveaux de salaires.

La loi sur l'équité salariale impose aux employeurs des obligations bien concrètes. Ils doivent traverser certaines étapes dans le cadre du programme d'équité salariale pour identifier cette forme de discrimination et, s'il y a lieu, en corriger les effets.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre II : LA REMUNERATION DES EXPATRIES

Les coûts salariaux exorbitants relatifs à l'expatriation poussent aujourd'hui les entreprises tournées vers l'international à réfléchir sur un système qui leur permettraient de l'optimiser. Ce chapitre consiste à présenter la tendance actuelle en matière de rémunération des expatriés et à décrire les éléments entrant dans la rémunération des expatriés.

### Section I : TENDANCE ACTUELLE DE LA REMUNERATION DES EXPATRIES

Une mobilité internationale coûte chère : « un expatrié est trois fois plus cher qu'un employé local »<sup>5</sup>. Aujourd'hui face à des coûts salariaux qui sont devenus prohibitifs, les entreprises mettent peu à peu en place un système de rémunération qui leur assure une optimisation en garantissant compétitivité et équité.

#### I. Une réduction des éléments monétaires

La longue histoire de la mobilité des cadres, que l'on appelle plutôt l'expatriation, pourrait se diviser en quatre temps.

La première période correspond à l'époque des anciennes colonies françaises, où l'on envoyait pendant de longues années (en Afrique, principalement) des expatriés, éloignés du siège et qui devenaient des "déracinés" incapable de réintégrer une vie professionnelle dans leur pays d'origine<sup>6</sup>.

Au cours des années 1970, s'imposa la mode de la mobilité internationale, d'une manière tout à fait différente. Il fallait faire coïncider la capacité des cadres à travailler partout dans le monde avec la réalité de l'internationalisation des échanges. La création d'une filiale ou le rachat d'un concurrent étranger devait se traduire par l'arrivée d'une équipe de haut niveau chargée d'inculquer la culture du groupe et appelés à diriger les opérations. Pour ces expatriés, rien n'était trop beau. Déjà bien installés dans leur carrière au moment de leur départ, le plus souvent, ils bénéficiaient d'avantages salariaux ou en nature. Les entreprises succombaient à une sorte de facilité qui rendait l'expatriation coûteuse et humainement

---

<sup>5</sup> Cerdin J.-I. « & al », « Les rémunérations: Politiques et pratiques pour les années 2000 », Paris: Entreprendre, Série Vital Roux, (p. 293-310)

<sup>6</sup> LEBAUDE Alain, *Le Monde des initiatives*, 11 Mai 1995, page 1

difficile à gérer, l'heure des retours venue. Pendant cette période, la rémunération au sens large, était l'une des principales motivations de la décision de s'expatrier, une manière efficace de constituer une épargne. La mobilité n'étant pas encore dans les mentalités, pour inciter les gens à accepter une fonction à l'étranger, les entreprises consentaient des primes d'expatriations importantes, attribuaient des avantages en nature, etc. C'était les années 1970, où fleurissait ce que les spécialistes ont, par la suite, appelé « l'expatriation mercenaire avec des baroudeurs qui se paient des résidences secondaires sur la Côte d'Azur en trois ans, cela n'existe plus<sup>7</sup> ».

L'équation proposée était simple : quelques années de travail à l'étranger étaient égales à une résidence secondaire en bord de mer.

L'avènement de la crise des années 1980 et avec elle, les exigences de la restructuration, l'attitude changea encore une fois. Par souci d'économie, les entreprises limitèrent les cas d'expatriation et remirent en cause les comportements flamboyants précédents.

Elles se forgèrent aussi une nouvelle doctrine. Plutôt que de nommer à l'étranger des cadres confirmés, elles en choisirent de plus jeunes, prétextant qu'une expérience internationale compléterait leur formation.

A l'heure actuelle des corrections sont à nouveau apportées. Pas question d'être aussi généreux que dans les années 1970 ou aussi restrictif que dans les années 1980. Au contraire, la tendance est à la banalisation de la mobilité internationale des cadres dont la nécessité est reconnue mais traitée de façon moins exceptionnelle que par le passé. De plus en plus, sous l'effet de la mondialisation de l'économie, l'expatriation se banalise dans l'Europe communautaire, le terme est quasiment passé en désuétude. En effet, 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. Le passage d'une frontière « virtuelle » ne justifie plus désormais l'attribution d'avantages particuliers. Les salariés peuvent donc être employés sous contrat local et rémunérés par une société locale aux conditions locales, sans primes.

Dans le reste du monde et particulièrement en Afrique, l'expatriation a toujours un sens, mais cette fois ce qui change, c'est la zone d'exercice de l'activité. L'expatriation se fait de plus en plus sur une partie du globe.

La mondialisation fait ainsi ressentir ses effets. Ainsi, les destinations suivent les courants d'échanges commerciaux. De ce fait, l'expatriation est plus complexe et plus coûteuse que celle traditionnelle dans les pays de l'Afrique Francophone. En effet, dans les pays

---

<sup>7</sup> Yannick AUBRY (Juin 2008) « Guide de l'expatriation » Ed. D'Organisation Eds D, Edition : 5<sup>ème</sup> Edition

« difficiles » (pour des raisons de sécurité, de climat...) pour lesquels les économies seront peu aisées à réaliser, la dimension financière reste toujours l'élément déterminant la décision de s'y expatrier.

Actuellement, l'objectif des gestionnaires de ressources humaines est d'optimiser le coût de l'expatriation. Si l'on ne touche pas au salaire, les autres éléments de rémunération ne sont pas épargnés : les primes et les avantages en nature sont revus à la baisse, certains supprimés. Même s'il n'est pas encore systématique, peu à peu un phénomène se dessine et devrait se généraliser au fil des ans. Désormais, selon Yannick AUBRY<sup>8</sup> « 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 ;
- Les pays « difficiles » (pour des raisons de sécurité, de climat...) pour lesquels les économies seront peu aisées à réaliser car la dimension financière sera toujours l'élément déterminant de la décision de s'y expatrier ;
- Les autres 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 ».

L'évolution du marché de l'emploi conforte cette tendance : forts d'une expérience internationale intégrée dans leurs études, de nombreux jeunes diplômés 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.

## **II. Les limites de l'orientation monétaire**

L'expatriation « mercenaire » est encore fortement ancrée dans de nombreux esprits : à quelques exceptions (jeunes diplômés tentés par l'aventure de l'expatriation, cadres à hauts potentiels), on 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. Hélas, surpayer n'est pas toujours la bonne solution et ne dispense jamais d'un accompagnement de l'expatrié.

---

<sup>8</sup> Yannick AUBRY (Septembre 2004), « Guide Pratique et juridique de l'expatrié » Ed. D'Organisation Eds D ;



Les avantages monétaires doivent être accordés en tenant compte des situations personnelles et des désirs de l'expatrié.

De plus un mode de vie trop luxueux risque de poser des problèmes lors du retour définitif car le salarié ayant parfois des difficultés à se réhabituer à vivre dans un logement plus petit et à accepter de réduire son train de vie.

### **III. Des embauches sous statut 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.

Ce nouveau contexte est marqué par la multiplication des embauches sous statut local qui réduit le coût exorbitant de l'expatriation et rend plus facile toute détermination du package expatrié. Cependant, cette méthode peut être handicapée par une limite géographique et philosophique. Ces limites peuvent être néanmoins corrigées par une solution intermédiaire (le statut local).

#### **1. Une limite géographique**

Cette situation 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, elle peut réserver des surprises. Le salarié travaillera pour un salaire local et son niveau de vie sera amputé. Il lui sera même parfois impossible de bénéficier d'une protection sociale de référence et d'adhérer à titre individuel aux régimes de sécurité sociale, de retraite ou de chômage des expatriés, les cotisations étant souvent supérieures à la rémunération brute.

## 2. Une limite « philosophique » : l'assurance chômage et la retraite

Indépendamment du niveau de salaire, l'application stricte du statut local pose deux problèmes majeurs aux expatriés: la retraite et l'assurance chômage. L'affiliation aux régimes du pays d'accueil ne procure pas une garantie suffisante :

- En cas de licenciement à l'étranger, l'expatrié ne pourra pas rentrer dans son pays d'origine sous peine de devenir Rmiste (Personne qui bénéficie du revenu mensuel minimal garanti par la loi française) (au sein de l'UE, les allocations ne sont exportables que pendant trois mois, ailleurs il y a le principe de territorialité) ;
- Lorsqu'il prendra sa retraite, le salarié sera perdant (sauf s'il a effectué toute sa carrière dans le même pays). Les droits à la retraite seront complexes à liquider : régimes privées, durée minimale de cotisation, âge légale de la retraite différent, etc. Dans tous les cas le total de la pension étrangère et de la pension de son pays d'origine sera inférieur à la pension qui serait perçue si l'activité avait été intégralement réalisée dans le pays d'origine.

## 3. La solution intermédiaire : le « statut local »

Pour pallier ses inconvénients et contenter tout le monde, de plus en plus d'entreprises utilisent une solution mixte qui cumule les avantages des deux systèmes :

- Un statut local pour fixer les conditions de rémunération (ancrage pays d'accueil) ;
- Une expatriation avec affiliation du salarié à une caisse de retraite pour les étrangers du pays d'origine et à des Caisse de retraites complémentaires.

La nouvelle tendance de la rémunération des expatriés fait ressortir entre autres la réduction des éléments monétaires dans le package expatrié, les limites de l'orientation monétaire, les embauches statuts local et la mise en valeur des éléments immatériels. Ce dernier et non moindre élément est de nos jours la grande innovation dans le package expatrié

## IV. Une mise en valeur des éléments immatériels :

Pour concilier baisse des coûts et motivation des salariés, de plus en plus d'entreprises modifient leur approche et mettent l'accent sur des aspects quelque peu délaissés jusqu'à présent mais qui n'en ont pas moins leur importance :

- Effets de l'expatriation sur la carrière : accélération des promotions, accroissement des compétences, expérience managériale nouvelle et enrichissante, etc. ;
- Formation préalable à la culture et à la langue du pays d'accueil afin de faciliter l'intégration et ne pas laisser à l'expatrié le soin de tout découvrir seul avec de gros risques d'impaires ;
- Prise en compte de la carrière du conjoint pour éliminer l'un des principaux freins à la décision de s'expatrier ;
- Mise à disposition de prestations de relocation de manière à faciliter l'installation dans le pays : choix d'une école pour les enfants et recherche d'appartement ;
- Mise en place de procédures pour maintenir des liens avec la société d'origine au cours du séjour à l'étranger ;
- Préparation au retour. Il n'est pas rare de recourir à des cabinets d'Outplacement (Replacement) pour favoriser le reclassement d'un collaborateur hors de l'entreprise, à l'issue de sa mission.

Aujourd'hui même si l'aspect financier ne disparaîtra jamais complètement, la motivation passe de moins en moins par l'argent et de plus en plus par des éléments « immatériels », qui ont leur coût, mais dont les effets sont souvent plus durables que des primes qui, par définition, ne durent que le temps de la mission.

## **Section II : ELEMENTS DE LA REMUNERATION DES EXPATRIES**

La politique de rémunération du travail à l'étranger dépend de la stratégie décidée par chaque entreprise. Il n'existe pas de modèle unique. Mais quel que soit la formule utilisée, le principe est identique. La rémunération d'un expatrié comprend le salaire. Mais pas seulement : pour inciter au départ les entreprises ont été amenées à attribuer des éléments « supplémentaires ».

### **I. Le salaire de base ou « salaire de référence » ou « brut annuel de référence »**

C'est une évidence que l'élément qui servira de base au calcul de la rémunération d'expatrié est le salaire. Mais le transfert à l'étranger oblige à poser une question : quel salaire retenir ?

La pratique et son évolution ont créé plusieurs méthodes parmi lesquelles toute entreprise pourra choisir en fonction de sa dimension, de ses objectifs, de ses effectifs d'expatriés et de

sa capacité à mettre en œuvre et à gérer au quotidien des procédures dont la complexité est très variable.

Aujourd'hui, il est possible selon Martine TARDIVEL<sup>9</sup> de retenir comme base de calcul de rémunération :

- Le salaire du pays d'origine ;
- Le salaire du pays du pays d'accueil ;
- Un salaire « international ».

### **1. Le salaire du pays d'origine :**

Cette méthode est basée sur le salaire (après charges sociales et impôt) du pays d'origine. Il s'agit du montant que le collaborateur aurait touché si son activité était exercée dans son pays d'origine ou du salaire brut qu'il percevait avant d'être envoyé à l'étranger.

Le pouvoir d'achat est garanti par l'application d'un différentiel de coût de vie à ce « net social et fiscal ». De plus vient s'ajouter le versement de primes : prime d'expatriation calculée selon divers critères (éloignement, pénibilité des conditions de vie locales, conditions sanitaires, confort, stabilité politique, sécurité, etc.) et divers avantages annexes.

Cette approche est jugée par les spécialistes comme la plus juste, car la mieux adaptée aux attentes des salariés concernés. Son application est également simple.

#### **a. Application**

Se référer au salaire brut qu'aurait touché l'expatrié s'il était resté dans son pays. « L'impôt qu'il aurait dû s'acquitter sur place est retenu. Le salaire brut restant est alors converti en net et divisé en deux. Une moitié est pondérée pour combler les écarts de coûts de la vie entre le pays d'origine et le pays d'accueil. Cette partie versée en monnaie locale vise à subvenir aux besoins de consommation courante. L'autre partie de la rémunération n'est pas pondérée. Elle est versée en monnaie d'origine afin d'alimenter l'épargne. Cette augmentation pouvant aller de 25% minimum dans les pays dits paisibles à 70% dans les pays à fortes instabilités politiques<sup>10</sup> ».

---

<sup>9</sup> Martine TARDIVEL, Consultante et Directrice en France d'ORC Worldwide une entreprise internationale de conseil en gestion des ressources humaines, avec une forte valeur ajoutée en rémunérations nationales, globales et internationales

<sup>10</sup> Eric DELON (Novembre 2000) « Mobilité internationale : expatriation, détachement mission », Editeur : Liaison.

## **b. Les avantages**

- La méthode de calcul du salaire d'expatriation est aisée. Le salaire de base sur lequel seront appliquées les majorations, différentielles et primes est connu. Il est directement déterminé par les grilles de rémunération de l'entreprise. Il ne sera pas utile de s'informer sur les niveaux de rétribution d'un pays étranger avec toutes les difficultés 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 d'expatriation 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'imposeront aux structures d'accueil :
- Le salarié conserve un lien avec la politique de rémunération de l'entreprise : la rémunération d'expatrié évoluera normalement comme pour le personnel resté au pays d'origine. Le salarié bénéficiera des mêmes augmentations générales et continuera à acquérir l'ensemble des avantages attribués par l'entreprise (prime d'ancienneté, treizième mois, etc.). Il gardera ses repères habituels ;
- Le salarié reste positionné sur le marché de l'emploi de son pays d'origine. Ce qui lui sera très utile au moment du retour : le salaire d'expatriation de « référence » déterminera le niveau de rémunération auquel il sera réintégré dans l'entreprise. Et s'il n'est pas réintégré, cela lui permettra de connaître facilement quelles pourront 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 seront traités de la même manière. Les écarts de rémunération nette seront seulement liés aux sujétions particulières rencontrées dans le pays (primes et différentiels).

## **c. Les 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 expatrié et un local n'auront pas le même salaire. Par exemple, l'expatrié pourra être mieux payé que son supérieur hiérarchique local... ce qui peut entraîner des frustrations et des tensions ;

- Elle crée des disparités entre les expatriés d'un même groupe, mais de nationalité différente, envoyés dans une même filiale. A poste équivalent, un sénégalais envoyé aux Etats-Unis ne recevra pas le même traitement qu'un français ;
- La structure d'accueil peut trouver le salarié « trop cher ». Et hors Union Européenne et Amérique du Nord (les pays développés qui ont pratiquement un même salaire à poste équivalent), il sera difficile, voire impossible de faire rentrer une rémunération « pays d'origine » dans la grille locale des salaires. En effet, au regard des critères locaux de rémunérations, le coût de l'expatriation ne pourra pas être rentabilisé par la société d'accueil ;
- Elle fait supporter un risque d'inflation pour le poste lorsque celui-ci sera 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. Envoyé un salarié avec une rémunération « occidentale » peut créer un précédent fâcheux lorsqu'il s'agira d'expliquer à ce successeur qu'il est embauché pour les fonctions identiques à celles de l'expatrié, mais avec un salaire divisé par deux.

#### **d. Un aménagement pratique incontournable**

Afin d'éliminer les inconvénients de la référence pays d'origine, une fois calculé, le salaire de l'expatrié devra 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.

#### **2. Le salaire du pays d'accueil :**

Cette méthode est calculée en fonction du salaire des homologues du pays hôte. Le coût est généralement inférieur à celui du pays d'origine. Cette méthode est préconisée en cas de mouvements entre des pays qui n'accusent que de faibles différences au niveau du salaire.

Lorsque la rémunération est fondée sur la référence « salaire d'accueil », l'expatrié est assimilé à un travailleur local, même s'il conserve un lien contractuel avec l'employeur du pays d'origine. Des avantages en nature viendront alors se greffer à la rémunération proprement dite (scolarité, logement, etc.).

### **a. Application**

Le salarié devient tout simplement un salarié local.

### **b. Les avantages**

- Cette solution 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 rentrera sans difficultés dans la grille de rémunération de l'entreprise :
- Le coût est inférieur à la méthode « pays d'origine ». Le salarié ne bénéficiera d'avantages en nature que si la politique de la société d'accueil le prévoit pour le poste qu'il va occuper ;
- L'utilisation de la référence « pays d'accueil » introduit une équité entre personnel de nationalité différente employé au sein d'une même structure.

### **c. Les inconvénients**

- Malgré les évolutions de ces dernières années, personne ne s'expatrie 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 : Union Européenne, Amérique du Nord, Australie, Japon... et actuellement Singapour. Elle est à proscrire pour les missions dans les autres pays, notamment ceux à la rémunération faible... pays d'Afrique, Thaïlande, Vietnam, etc. L'entreprise qui décide de pratiquer cette méthode doit donc les identifier au préalable :
- Pour un même salarié, l'utilisation de la référence «pays d'accueil » entraîne des variations de salaires à la hausse ou à la baisse en fonction du pays dans lequel il est envoyé... Bien payé en France, moins bien payé au Sénégal... ce qui peut avoir des effets négatifs, notamment sur la retraite :
- Son utilisation implique une bonne connaissance des rémunérations pratiquées dans le pays de transfert.

## **3. Le salaire International**

Pour chacune des fonctions « expatriables », l'entreprise fixe un salaire de référence « international », sans aucun lien avec le pays d'origine ou le pays d'expatriation. Le plus

souvent, la rémunération choisie est celle versée dans le pays dans lequel est situé le « quartier général » du Groupe. Cette méthode 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 du Groupe. 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.

#### **a. Application**

La rémunération choisie est le plus souvent versée dans le pays dans lequel est situé le quartier général du groupe.

#### **b. Avantages et inconvénients**

C'est la première approche vers une notion de personnel international. Notion qui devrait se développer à l'avenir avec la mondialisation.

Cependant, elle reste complexe à mettre en œuvre. Il faut alors créer une échelle internationale de salaire pour chaque fonction, indépendamment du pays d'origine, de la nationalité du salarié ou encore du pays d'expatriation.

### **4. Le panachage pour tenir compte des diversités de situation et de pays**

Chacune des deux premières solutions (salaire « pays d'origine », salaire « pays d'accueil ») ont leurs avantages et leurs 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 fatalité 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 de ce que la pratique désigne sous les syllabes TCN (Third Country National).

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...par exemple, 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 ».

## **II. Les incitations : Les primes**

Même en période d'économie, les politiques salariales conservent quelques aspects incitatifs au départ : principalement les primes. Il est de bon ton que les entreprises attribuent des primes pour encourager et récompenser la mobilité. Les entreprises ont rationalisé leurs pratiques et le mouvement n'est pas terminé.

Bien que chaque entreprise soit libre d'utiliser les coefficients qu'elle veut, la majorité utilise des pourcentages à peu près équivalents. Ces pourcentages sont établis en tenant compte de différents paramètres :

- Eloignement du pays par rapport au pays d'origine ;
- Conditions climatiques ;
- Etat sanitaire du pays ;
- Difficultés de vie et d'approvisionnement, possibilités de loisirs ;
- Risque politique, de guerre, d'enlèvement, etc. Seul le « risque » de guerre est considéré, étant étendu que lorsqu'un conflit a éclaté, le premier réflexe de tout employeur est de rapatrier son personnel expatrié le plus rapidement possible.

### **1. La prime de mobilité**

Elle vise à encourager les transferts de salariés. Cette prime n'est plus appliquée en Europe. Ailleurs, elle varie de 5 à 15 % du salaire net ou brut.

## 2. La prime géographique

Egalement appelée prime pays, elle est attribuée pour compenser des conditions de vie difficiles, des différences culturelles, des moyens de communication déficients, l'insécurité... Son montant dépend du pays. Il peut aller de 5 % à 40 %, voire plus, du salaire.

## 3. La prime d'installation

Lorsqu'on rentre dans un nouveau logement, le premier réflexe est de tout refaire. Pour aider l'expatrié à aménager son cadre de vie, parfois à le remettre en état, le décorer, procéder aux achats d'équipements électroménagers nécessaires, les entreprises prévoient une prime d'installation :

- Plafonnée ;
- Dont le montant varie en fonction des zones géographiques ;
- Payée sur production de factures justificatives.

L'ensemble des primes peut être défini sous la forme d'un pourcentage du salaire net ou brut ou par un montant fixe. Elles peuvent être versées, pendant toute la période à l'étranger, au début de la mission, ou à la fin. Le choix n'est pas innocent en raison des incidences fiscales qui en découlent. Il faut savoir, les primes et avantages sont généralement imposables. Il faut essayer de les verser dans le pays où la fiscalité est la moins gourmande.

### III. Les sommes destinées à compenser un surcoût

Parce que les salariés considèrent normal de ne pas avoir à supporter les surcoûts liés au transfert à l'étranger et qu'il appartient à l'employeur de les assumer, la deuxième composante de la rémunération de l'expatrié est destinée à prendre en compte :

- Les différences de niveau de vie et de charges entre le pays d'origine et le pays d'affectation ;
- Les dépenses particulières créées par le départ ou la vie à l'étranger.

Dans ce domaine également, il n'existe pas de règle unique, mais seulement des pratiques d'entreprises qui tendent à se rejoindre sur l'essentiel : garantir à l'expatrié un pouvoir d'achat constant par rapport à celui qu'il connaissait au pays d'origine.

Il n'y a pas de liste exhaustive. Les montants dont bénéficient les salariés dépendent à la fois de la politique de l'entreprise et du pays d'affectation. Ce pendant la majorité des employeurs retient les éléments suivants :

- Le différentiel de coût de vie ;
- L'égalisation fiscale-sociale ;
- Le logement ;
- Le déménagement.

## **1. Le différentiel de coût de vie**

Selon les pays, à salaire égal, le pouvoir d'achat du salarié sera plus élevé ou plus faible que celui qu'il avait avant le départ. La question n'est pas combien l'expatrié va-t-il gagner, mais quel sera son pouvoir d'achat dans le pays d'accueil et de combien devra-t-il disposer dans le pays pour conserver son niveau de vie ?

Pour répondre à cette question et éviter une diminution du revenu disponible, parmi les différentes étapes de calcul de la rémunération, l'entreprise devra immédiatement traduire le pouvoir d'achat du pays d'origine du salarié en pouvoir d'achat local. Pour cela il convient d'appliquer à tout ou partie du salaire un indice spécifique à chaque pays qui permet de corriger la différence de niveau de vie entre le pays d'origine et le lieu d'affectation et de maintenir le pouvoir d'achat.

Lorsque la vie est plus chère, le différentiel est positif et la rémunération d'expatrié augmente. Lorsque la vie est moins chère, le différentiel du coût de vie est négatif et l'employeur diminue d'autant la rémunération.

Le calcul de ces indices fait appel à des techniques complexes fondées sur des enquêtes de consommation et de prix effectuées périodiquement à l'étranger. Le plus souvent, ils sont fixés hors logement... ce poste du budget étant pris en compte par une autre méthode. Ils sont actualisés régulièrement en fonction de l'évolution de l'inflation ainsi que des variations des taux de change.

## **2. L'égalisation fiscale-sociale**

Dans tous les cas de mission de plus de six mois, le salarié payera un impôt sur le revenu à l'étranger... Et en fonction du pays d'affectation, cet impôt peut être un frein au départ (si le

niveau d'imposition est très élevé) ou au contraire une incitation (pour les pays qui ne prélèvent pas ou peu d'impôt)... Ce qui pourrait entraîner des distorsions entre expatriés d'une même entreprise : pour certains, travailler à l'étranger se traduit par une perte financière, alors que d'autres bénéficieraient d'un bonus.

Pour éliminer cet effet, les entreprises interviennent dans la fiscalité de leurs expatriés avec un objectif : le salarié ne doit être ni pénalisé ni avantage par la fiscalité. Son niveau de charge fiscale doit être le même qu'il séjourne dans un pays à fiscalité privilégiée ou à fiscalité confiscatoire.

Une pratique est née de ce principe : l'employeur supporte une partie de l'impôt sur le revenu payé à l'étranger et garantit que la charge fiscale ne sera pas supérieure à celle que le salarié aurait supportée s'il était resté dans son pays d'origine. Quel que soit le montant de l'impôt étranger, l'impôt de l'expatrié sera celui qu'il aurait « théoriquement » payé s'il avait travaillé dans son pays origine.

### **3. Le logement**

Pour un expatrié, le logement revêt une importance particulière. Si l'acquisition ou la location sont beaucoup plus élevées que celles du pays d'origine, le salarié pourra difficilement en assumer le poids. L'intervention de l'employeur est nécessaire car être logé dans de mauvaises conditions peut créer un stress et favoriser l'échec d'une expatriation. Les modalités sont diverses et variées : l'entreprise peut mettre un logement à disposition gratuite en l'achetant ou en la louant, elle peut rembourser les loyers si le salarié est titulaire d'un bail ou plus simplement attribuer une indemnité à charge qui pourra permettre à l'expatrié de se débrouiller.

En général, cette prise en charge n'est que partielle : elle est limitée au différentiel de coût, c'est-à-dire à la différence entre le prix du logement que le salarié avait dans le pays d'origine et celui de l'habitation étrangère. Pour ce faire, un « budget logement pays origine » est retenu lors du calcul de la rémunération d'expatriation.

#### **4. Le déménagement**

Déménager à l'étranger revient cher. Et même si l'expatrié n'emporte pas ses meubles, peut être aura-t-il besoin d'un garde-meuble. Ces dépenses directement liées à la mobilité sont prises en charge par les entreprises, avec cependant des limites :

- Volume admis pour le mobilier tant à l'aller qu'au retour ;
- Biens exclus de la prise en charge ;
- Choix libre ou non du déménageur ;
- Remboursement du garde-meuble pour le mobilier non déménagé.

#### **IV. Les avantages en Nature**

En plus de la prime de mobilité dans le « package incitatif », le salarié trouve aussi des avantages en nature divers : logement meublé, voiture, prise en charge des dépenses d'électricité, etc. Chaque entreprise a sa propre politique en la matière. Fin de l'ère de l'expatriation « mercenaire oblige », ces éléments de rémunération ont été les premiers sacrifiés et sont devenus rares pour certaines destinations. Aujourd'hui, ils sont quasiment réservés aux séjours dans les pays « difficiles » ou aux titulaires de postes de haut niveau.

##### **1. Les frais de la période d'installation**

Il n'est pas évident de trouver un logement dans un pays que le salarié ne connaît pas, ce qui peut l'obliger à séjourner à l'hôtel pendant une période plus ou moins longue et entraîner des frais importants qui sont le plus souvent remboursés ou pris en charge par l'employeur.

Dans un souci d'optimisation, pour éviter ces problèmes d'installation et réduire au minimum le séjour à l'hôtel, il est possible de confier la recherche du logement à une société de relocation qui se chargera de trouver l'habitation avant l'arrivée de l'expatrié. Son seul rôle une fois sur place consistera à choisir le logement qui lui convient parmi les différents proposés.

## 2. Le véhicule

Actuellement l'attribution de cet avantage en nature se justifie de moins en moins. Cependant, il reste et restera d'actualité pour les missions dans les pays où le coût d'un véhicule est prohibitif ne serait-ce qu'en raison de droits de douane très importants qui doublent, voire triplent le prix de n'importe quelle voiture et rend impossible toute acquisition ou location à titre personnel. Toutefois il est à noter que les véhicules peuvent faire l'objet d'une admission temporaire et bénéficier ainsi d'avantages fiscaux et douaniers conformément à l'article trois (3) du titre deux (2) du Décret n°2004-627 du 7 mai 2004 portant Décret d'application du Code des investissements du Sénégal.

## 3. Les frais de voyage

L'entreprise prend toujours en charge les frais liés au voyage d'installation et de retour au pays d'origine du salarié et des membres de la famille qui l'accompagnent. De même, la pratique est de payer un ou deux voyages aller-retour par an au moment des congés payés.

Le nombre de trajets et les modalités de prise en charge sont variables :

- Classe ;
- Plafond de prix ;
- Possibilité d'utiliser ces voyages pour une autre destination que le pays d'origine ;
- Limite de bagages ;
- Fréquence plus importante pour les salariés dont la famille reste dans le pays d'origine ou qui travaillent dans les conditions difficiles ;
- Frais de déplacements pour événement personnel exceptionnel (décès, mariage, maladie d'un proche, etc.).

## 4. Les Frais de Scolarité des Enfants

Que l'expatrié scolarise ses enfants dans le pays d'origine, dans un internat public ou privé, ou à l'étranger, la scolarité sera payante. Et les droits peuvent atteindre des montants importants. Il est habituel que l'entreprise rembourse le prix des études, tout en prévoyant un cadre déterminé :

- Nature des frais remboursés : droits de scolarité, livres, fournitures... ;
- Internat, demi-pension ou externat ;
- Dépenses exposées pour une scolarité dans le pays d'origine ou à l'étranger ;
- Age limite des enfants pris en charge ;
- La compensation de la perte d'Allocations Familiales.

Si l'employeur opte pour le régime social de l'expatriation, l'envoi à l'étranger entraîne la perte de tout ou partie des prestations familiales servies par le régime du pays d'origine. Très souvent, la société verse une indemnité compensatrice sous certaines conditions :

### **a. Le déclenchement de l'indemnité**

L'entreprise ne doit compenser que si le salarié est en mesure de fournir :

- Le certificat de cessation de paiement, dit « de mutation », de la Caisse d'Allocations Familiales du pays d'origine faisant apparaître la nature des prestations supprimées.
- Pour certains pays, notamment de l'UE, le document d'attribution des prestations du pays d'accueil établi par l'organisme étranger est compétent lorsque la famille remplit les conditions pour bénéficier du régime local d'allocations.

### **b. Le calcul de l'indemnité**

L'entreprise qui décidera de compenser la perte des prestations familiales du pays d'origine devra effectuer une fois par an les calculs destinés à réactualiser le montant de l'indemnité compensatrice en fonction de l'évolution de la situation de famille de l'expatrié. De plus, l'indemnité compensatrice sera diminuée du montant des prestations versées par le régime de protection sociale du pays d'accueil ou des éventuels différentiels payés par la Caisse d'Allocations Familiales du pays d'origine. Cependant tout cela dépend des conventions qui ont été signées entre les deux pays.

### **c. Les exclusions**

En pratique, les entreprises ne compensent jamais :

- L'allocation pour jeune enfant ;
- L'allocation parentale d'éducation ;
- L'allocation logement ;

- L'aide personnalisée au logement.

Les modalités de versement des primes d'incitation ou de compensation sont diverses. Elles peuvent être payées périodiquement au cours de la mission, ou en même temps ou non que le salaire, ou en une fois au moment du retour, souvent avec une avance consentie au moment du départ.

Pour les entreprises qui pratiquent l'égalisation fiscale, le choix de la méthode sera important : payer à un moment inopportun augmentera le différentiel d'impôt à rembourser à l'expatrié et par conséquent le coût de la mobilité.

## **V. Les avantages immatériels**

Pour que l'expatriation reste motivante, la réduction des éléments monétaires est peu à peu compensée par de nouveaux avantages ou services qui ne se traduisent par le paiement direct d'aucun sursalaire mais qui valorisent l'expérience de l'expatrié ou facilitent sa vie et son intégration dans le pays d'affectation.

### **1. Formation interculturelle**

Les problèmes liés à la langue et aux différences de culture et mode de vie sont souvent sous-estimés par les employeurs, alors qu'ils surestiment les capacités d'adaptation du salarié et de sa famille.

Dans un environnement inconnu, face à des coutumes et habitudes différentes, confrontés à une langue mal maîtrisée ou pas comprise, chaque acte du quotidien devient difficile et peut créer un stress qui aura des répercussions sur la mission. Il n'est donc pas superflu de préparer le salarié et sa famille avant leur départ en leur fournissant des informations détaillées sur ce que sera leur nouveau cadre de vie... généralités, impôts, système de protection sociale, infrastructure sanitaire, conditions de logement, attitudes à proscrire, etc. L'entreprise doit mettre en place un « package » qui évite au salarié de tout découvrir par lui-même :

- Appel à une société spécialisée pour une sensibilisation au mode de vie et aux coutumes locales,
- Organisation de rencontre avec les expatriés vivant déjà dans le pays,
- Financement d'un voyage de découverte.
- Parrainage par une famille déjà expatriée qui assurera l'accueil et guidera les premiers pas dans le pays.



## **2. Le maintien d'un lien avec la société**

Loin des yeux loin du cœur...cet adage peut avoir des conséquences néfastes s'il se vérifie dans le cadre d'une expatriation. De la démotivation du salarié qui ne se sent plus impliqué dans la vie de l'entreprise aux problèmes de réintégration lors du retour dans une structure qu'il ne connaît plus, la palette des difficultés est vaste et variée. Aussi, parce que l'expatriation n'est qu'une étape dans la carrière, les entreprises mettent en place des méthodes qui permettent au salarié de ne pas se sentir abandonné et de garder le contact avec son affectation d'origine :

- Envoi de lettre d'information, magazine interne, revue de presse, pour se tenir au courant de la vie, des évolutions et restructurations de l'entreprise ;
- Envoi des messages par e-mail pour un contact au quotidien ;
- Évaluation des performances régulièrement dans le cadre d'entretiens individuels ou de visites effectuées localement par le Directeur des Ressources Humaines ;
- Entretiens de carrière pour planifier le retour ;
- Recevoir les expatriés pour faire le point lors de leurs passages dans le pays d'origine ;
- Parrainage d'une personne restait dans le pays d'origine et n'ayant aucun lien hiérarchique avec l'expatrié ;
- Politiques spécifiques de formation professionnelle, qu'il s'agisse d'améliorer les performances opérationnelles dans le cadre de la mission ou d'anticiper un changement de poste au retour.

## **3. Les cours de langue**

La meilleure garantie d'une bonne intégration de l'expatrié et de sa famille est la pratique ou au moins la compréhension, de la langue du pays d'accueil...ne serait-ce pour faire ses courses au quotidien. Très souvent, l'anglais ne suffit pas. Les entreprises conscientes du problème, financent des cours de langue pour leur expatrié et le conjoint.

## **4. La prise en compte de la situation du conjoint**

Quelles que soient les conditions d'expatriation, de plus en plus de responsables de ressources humaines ont pu se rendre compte qu'il était difficile de convaincre un salarié dont l'épouse

travaille qu'une mobilité internationale était financièrement motivante. A cela, une raison : certains ont « découvert » un argument imparable : le « pouvoir d'achat de la famille ». En effet, au quotidien, tout individu calcule son pouvoir d'achat et d'épargne en intégrant les revenus du conjoint. Lorsque l'expatriation a lieu en famille, le conjoint démissionne, souvent sans espoir de retrouver un emploi dans le pays d'affectation, ce qui entraîne la perte d'un salaire... et la baisse du niveau de vie de la famille.

Malheureusement pour le salarié, une politique « raisonnable » de rémunération ne peut que prendre en compte son pouvoir d'achat personnel, tel qu'il résulte du salaire versé pour le travail exercé dans le pays d'origine. Il est difficilement envisageable de compenser financièrement l'absence de rémunération du conjoint pendant le séjour à l'étranger. Face à la multiplication des demandes en ce sens, de nombreuses entreprises ont pris position en faveur de la non indemnisation. En effet l'option d'indemniser la perte de travail du conjoint rendrait le coût d'expatriation exorbitant et pratiquement inenvisageable pour l'entreprise. Mais pour tenter de répondre aux préoccupations de leurs collaborateurs mariés, elles ont mis en place des procédures particulières. Dans ce domaine, tout reste à faire. Les pratiques recensées peuvent être regroupées en trois catégories :

#### **a. Une prime forfaitaire**

Sans aller jusqu'au paiement de l'intégralité de la rémunération du conjoint, quelques entreprises ont décidé de verser une prime au moment du départ. Les modalités sont diverses : d'un montant forfaitaire fixé arbitrairement par les Ressources Humaines à la compensation de la perte du salaire réel limitée aux six premiers mois.

#### **b. L'outplacement (le Replacement)**

La majorité des entreprises qui ne désiraient pas mettre le doigt dans la surenchère de l'indemnisation ont préféré aider le conjoint à retrouver un emploi en finançant des prestations d'outplacement :

- Dans le pays d'accueil, lorsque la réglementation et les connaissances linguistiques du conjoint lui permettent d'envisager une activité localement, ou ;
- Dans le pays d'origine, au moment du retour, pour préparer la réinsertion dans le pays d'origine.

Pour que l'épouse de l'expatrié soit préparée à vivre l'expatriation comme une aventure enrichissante et positive, l'entreprise ne doit pas hésiter à lui offrir le seul stage de formation conçue pour elle. Il faudra lui donner la possibilité d'exprimer ses doutes, ses craintes et ses attentes devant des professionnels qui sauront la rassurer et l'accompagner pour construire son projet personnel pour la période d'expatriation.

### **c. Les cotisations retraite**

Indépendamment de l'aspect diminution du « revenu du foyer », le conjoint qui quitte son emploi pour accompagner le salarié sera pénalisé au moment de la liquidation de ses droits à retraite : la période de séjour à l'étranger sera perdue, ce qui entraînera des difficultés pour atteindre le nombre de trimestres de cotisations requis pour bénéficier d'une retraite aux taux pleins.

Pour éliminer cet inconvénient et assurer une continuité avec le régime de retraite du pays d'origine, au cours du séjour étranger, les entreprises financent les cotisations au régime d'assurance. Ainsi, les droits à la retraite du conjoint seront préservés... c'est le minimum de ce que l'employeur doit proposer à ses collaborateurs.

La clarification du concept de l'expatriation, la définition du contexte actuel de la rémunération des expatriés, mais aussi l'identification des éléments de la rémunération des expatriés permettent d'apprécier le cadre pratique de la rémunération des expatriés dans le secteur pétrolier.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE LA REMUNERATION DES  
EXPATRIES**

## **Chapitre I : PRESENTATION DE L'ENVIRONNEMENT**

Ce chapitre consiste à présenter le contexte général de l'expatriation et le secteur pétrolier du Sénégal. Il s'agit dans un premier temps d'analyser tous les facteurs expliquant pourquoi le contexte est favorable à l'expatriation. En seconde lieu il s'agira de présenter la situation du secteur pétrolier notamment les institutions et politiques énergétiques, les entreprises présentes dans le secteur, l'approvisionnement et les prix des hydrocarbures.

### **Section I : CONTEXTE GENERAL DE L'EXPATRIATION**

L'accélération des échanges, le développement des investissements internationaux, la mobilité croissante des hommes, le développement des nouvelles technologies de l'information sont des éléments de contexte essentiels pour toute réflexion sur l'expatriation.

Les effets de la mondialisation sont perceptibles dans la vie quotidienne d'un nombre toujours plus grand d'agents, entreprises de toutes tailles mais aussi, étudiants ou cadres. En effet, mondialisation oblige, ces derniers n'éprouvent plus aucunes difficultés à intégrer le cadre mondial dans leur analyse.

Il ne s'agit pas de rentrer dans un débat opposant les « pro » et les « anti » mondialisation, dans la mesure où la mondialisation est un fait. Il s'agit, en revanche, de s'attacher à comprendre les modalités concrètes d'un phénomène qui se traduit, d'abord, par une unification des marchés des biens, des capitaux et, dans une moindre mesure, du travail et par une mobilité croissante des facteurs de production.

Le monde est devenu aujourd'hui un marché mondial sans frontières où les capitaux, l'information et les hommes circulent librement.

#### **I. Le monde espace de compétition**

L'internationalisation des échanges de produits et de services et la mobilité des facteurs de production se sont considérablement accélérées ces dernières décennies.

Depuis la fin des années cinquante jusqu'à aujourd'hui, les droits de douanes des pays industrialisés sont passés en moyenne de 40 % à 4%. Dans le même temps, les échanges mondiaux ont été multipliés par dix-sept, la production mondiale par quatre, le revenu

mondial par habitant par deux. Le commerce international s'est ainsi progressivement affirmé comme le moteur majeur de la croissance mondiale.



Source : CNUCED, « Manuel de statistiques de la CNUCED », 2008, page 2

Cette accélération du commerce mondial s'est naturellement accompagnée d'une plus grande ouverture des marchés nationaux. Mesuré par le ratio entre le commerce extérieur et le Produit Intérieur Brute (PIB), le degré d'ouverture des pays développés est passé de 16,6 % à 24,1 % entre 1985 et 1997 et de 22,8 à 38 % dans les pays en développement sur la même période.

Le commerce des biens est le premier concerné par la mondialisation des échanges, mais le poids des services s'accroît rapidement. Le commerce des services a augmenté près de deux fois plus vite dans les pays industrialisés que le commerce des marchandises entre 1980 et 1995 ; il représente aujourd'hui le quart du commerce mondial.

Cette intensification des relations commerciales s'explique par de nombreux facteurs connus, dont la réduction des barrières tarifaires et non tarifaires aux échanges, la réduction drastique des coûts des transports et le développement des outils de communication.

De l'automobile à l'agroalimentaire, de l'aéronautique aux télécommunications, des transports aériens au tourisme, toute grande entreprise se trouve, dans ce nouveau contexte, contrainte de raisonner à partir d'une demande et d'une offre mondiales. La distinction que l'on opérait hier entre secteurs d'activités abrités et secteurs exposés à la contrainte

internationale a de moins en moins de sens. Aucune entreprise d'envergure nationale n'est plus, aujourd'hui, à l'abri de la concurrence internationale.

Pour la plupart de ces entreprises, le maintien de leur abus de position dominante sur leur marché domestique passe par une internationalisation de leur activité afin de trouver de nouveaux débouchés et d'atteindre la taille critique nécessaire pour affronter une concurrence désormais mondiale. Cette nécessaire ouverture vers le monde ne s'impose pas seulement aux grandes entreprises. La mise en œuvre de stratégies commerciales à l'échelle de la planète est, certes, encore l'apanage des grands groupes industriels. Mais un des phénomènes marquants de la dernière décennie est la nécessité pour les Petites et Moyennes Entreprises (PME) de développer d'emblée une stratégie internationale.

## **II. Des entreprises de plus en plus internationales**

L'ouverture des marchés, la standardisation des modes de consommation, la recherche de partenaires étrangers, le souci d'abaissement des coûts de la main d'œuvre, l'impératif d'adaptation constante et immédiate aux variations de la demande, tout pousse les entreprises non seulement à exporter, mais également à s'implanter physiquement sur de nouveaux marchés, comme en témoigne la croissance sans précédent des investissements directs à l'étranger.

### **1. Une augmentation sans précédent des investissements directs étrangers**

Après quatre années consécutives de croissance, les entrées mondiales d'IED (Investissement Directs Etranger) ont augmenté de 30 % pour s'élever à 1 833 milliards de dollars en 2007, dépassant ainsi largement le record historique atteint en 2000. Malgré la crise financière et la crise du crédit qui sévissent depuis le deuxième semestre de 2007, les entrées d'IED ont continué de progresser dans les trois grands groupements économiques que sont les pays développés, les pays en développement et les pays en transition de l'Europe du Sud-est et de la CEI (Communauté d'États indépendants). Cette hausse s'explique dans une large mesure par la croissance économique relativement élevée et les bons résultats des sociétés enregistrés dans de nombreuses parties du monde.

Les bénéfices réinvestis ont représenté 30 % environ des entrées totales d'IED en raison de la hausse des profits des filiales étrangères, surtout dans les pays en développement.

Le montant record des IED en dollars était aussi dû, dans une certaine mesure, à la forte dépréciation du dollar par rapport aux autres monnaies importantes.

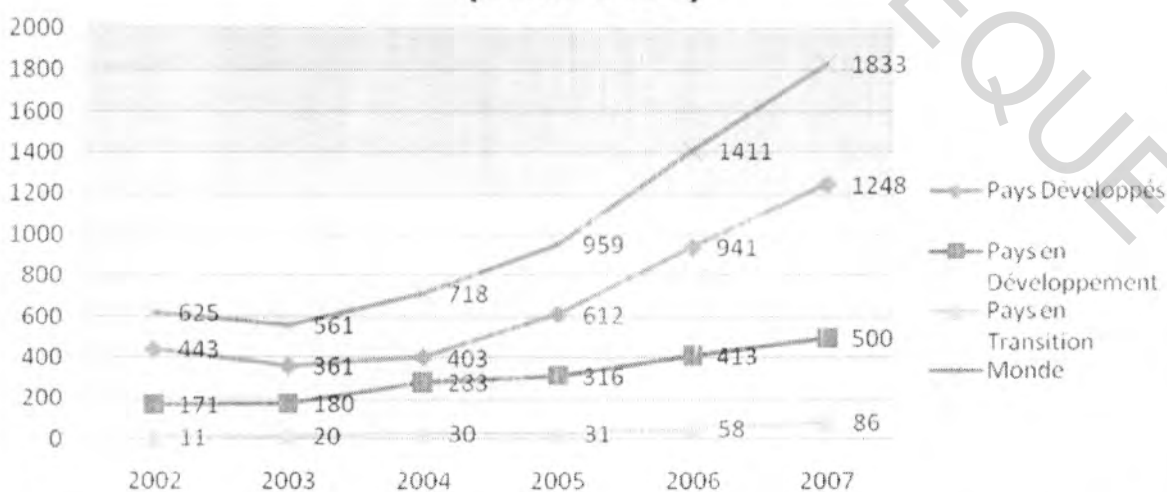
Toutefois, même mesuré en monnaie locale, le taux de croissance moyen des flux mondiaux d'IED s'établissait à 23 % en 2007.

Les entrées d'IED dans les pays développés ont atteint 1 248 milliards de dollars. Les États-Unis sont restés le premier pays destinataire, suivis du Royaume-Uni, de la France, du Canada et des Pays-Bas.

L'UE était la première région d'accueil, attirant près des deux tiers du total des entrées d'IED dans les pays développés.

Les entrées d'IED dans les pays en développement ont atteint un montant record (500 milliards de dollars) – en hausse de 21 % par rapport à 2006. Les Pays les Moins Avancés (PMA) ont attiré 13 milliards de dollars d'IED en 2007, atteignant aussi un montant record. Les entrées d'IED dans les pays de l'Europe du Sud-est et de la CEI ont aussi bondi de 50 % pour s'élever à 86 milliards de dollars en 2007. La région a ainsi enregistré sept années de croissance ininterrompue.

**Tableau N°2: Evolution des investissements directs à l'étranger en milliards de dollars (2002-2007)**



Source: Conférence des Nations sur le Commerce et le Développement (CNUCED), *World Investment Report 2008: Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge*



## 2. Une montée en puissance des fusions et acquisitions

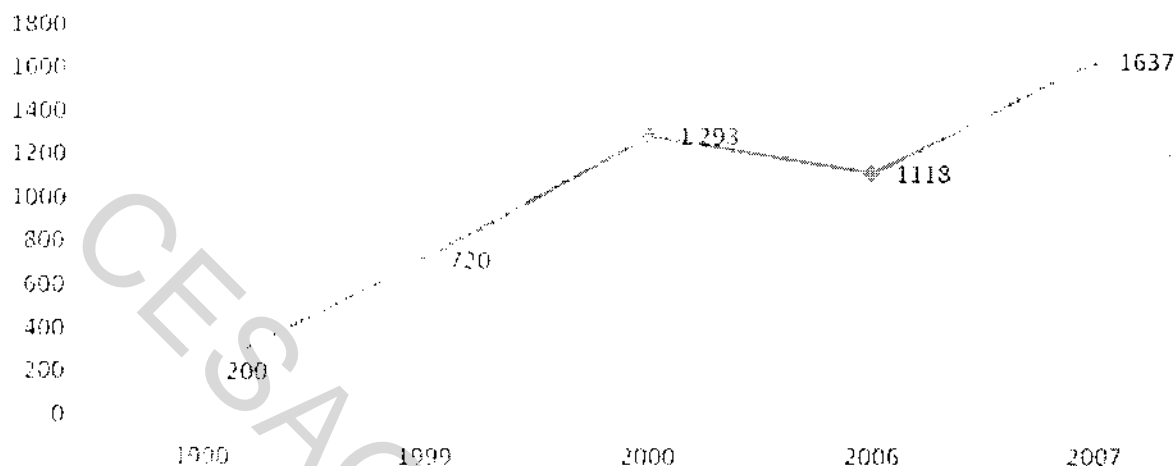
Cette internationalisation des entreprises passe, aujourd'hui, essentiellement par des opérations de fusions acquisitions, qui sont devenues le principal ressort des flux d'investissements directs dans le monde.

Ces opérations ont atteint, en 1999, 720 milliards de dollars, soit 8 % du Produit National Brute (PNB) mondial, après une croissance moyenne de 42 % par an depuis 1990.

En 2000, elles ont atteint le montant record de 1293 milliards de dollars. Cependant, en 2006, cette dynamique de hausse est freinée par la baisse des opérations de fusions-acquisitions internationales. En effet dans la même période ces dernières ne sont que de 1118 milliards de dollars soit une baisse de 13,53% par rapport à 2000.

La poursuite des rapprochements entre sociétés par le biais de fusions-acquisitions internationales a contribué de manière notable à l'essor mondial de l'IED. En 2007, le montant de ces opérations s'est élevé à 1 637 milliards de dollars, dépassant de 21 % le précédent record établi en 2000. Dans l'ensemble, la crise financière, qui a commencé par la crise des crédits hypothécaires à risque aux États-Unis, n'a pas visiblement freiné les fusions acquisitions internationales au niveau mondial en 2007. Au contraire, le deuxième semestre de 2007 a vu se dérouler des opérations de très grande envergure, notamment l'acquisition pour un montant de 98 milliards de dollars d'ABN-AMRO Holding NV par un consortium réunissant Royal Bank of Scotland, Fortis et Santander – opération la plus importante de l'histoire du secteur bancaire – et l'acquisition d'Alcan (Canada) par Rio Tinto (Royaume-Uni).

**Tableau N°3: Evolution des fusions et acquisitions transfrontalières en milliards de dollars (1990-2007)**



Source: CNUCED, Rapport sur l'investissement dans le monde, « Les sociétés transnationales et le défi dans les infrastructures », 2008, page 4

### **3. Des entreprises à l'identité nationale de plus en plus difficile à définir**

L'augmentation des investissements directs à l'étranger conduit au développement d'entreprises organisées en réseaux de multiples filiales implantées à travers le monde.

Les sièges sociaux de grandes firmes mondiales telles que Nike ou Coca Cola, tendent ainsi à n'être plus que des centres d'impulsion, les autres fonctions étant externalisées à travers le monde. Cette organisation en réseau transfrontalier n'est cependant plus l'apanage des grands groupes. Comme le souligne le rapport du Commissariat du plan sur la nouvelle nationalité de l'entreprise<sup>11</sup> « la mondialisation concerne de plus en plus d'entreprises moyennes, mais aussi de petites entreprises particulièrement dans des secteurs de haute technologie ».

L'internationalisation des entreprises concerne tous les aspects de leur fonctionnement. Des entreprises françaises peuvent aujourd'hui emprunter en Suisse, installer leurs centres de recherche en Allemagne, acheter leurs machines en Corée du Sud, baser leurs usines en Chine, élaborer leurs campagnes de marketing en Italie, vendre aux États-Unis et avoir des sociétés à capitaux mixtes en Pologne, au Maroc, au Sénégal et au Mexique.

Les nouvelles technologies permettent de plus, des formes d'organisations autrefois impensables. Ces « global companies », constituées d'un réseau de différents éléments

<sup>11</sup> « La nouvelle nationalité de l'entreprise », rapport du groupe présidé par Jean-François Bignon, Commissariat général du plan, 1995

complémentaires éparpillés à travers la planète sans rattachement territorial, se caractérisent non seulement par l'éclatement de leurs centres de décisions et une nouvelle forme d'ancrage territorial, mais également par une identité nationale de plus en plus difficile à établir.

Le développement des fusions acquisitions conduit à la multiplication de groupes industriels issus de l'association de firmes d'origines nationales diverses. Le capital de ces groupes comprend des investisseurs de plusieurs nationalités, leurs équipes dirigeantes brassent des cadres issus de plusieurs pays avec le souci de constituer une culture d'entreprise véritablement mondiale. Dans un certain nombre de cas, il devient alors très difficile de définir la nationalité de l'entreprise.

Le développement de ces « worldwide companies » a suscité de nombreuses réflexions sur l'émergence d'une nouvelle nationalité des entreprises. Il ressort cependant de ces réflexions que si l'internationalisation du capital des entreprises et l'éclatement de leur localisation rendent l'établissement d'un lien exclusif entre telle entreprise et telle nation de plus en plus difficile, en dehors de certains cas très spécifiques, l'entreprise apatride n'existe pas. La quasi-totalité des multinationales, leurs actionnaires, leurs équipes de direction restent in fine enracinées dans une nation.

La nationalité des dirigeants, celle des actionnaires, le droit selon lequel vit le contrat de société, la répartition géographique des centres de décision et des implantations industrielles lourdes, sont des réalités tangibles inscrites dans des territoires et déterminent un centre de gravité.

La mondialisation n'efface donc pas la nationalité des entreprises, tout comme elle n'efface pas les fragmentations nationales des territoires, tant de fait que de droit, liées aux sensibilités culturelles, à l'organisation des tissus économiques, ou à la réglementation administrative et fiscale. Elle crée en revanche un nouveau contexte dans lequel on ne peut plus identifier l'économie nationale aux entreprises nationales. D'une part, une partie importante de ce que l'on nomme les industries nationales sont en effet désormais implantées à l'étranger. D'autre part, les entreprises étrangères contribuent de façon croissante aux économies nationales, à la création d'emploi ou au commerce extérieur.

Ce nouveau contexte impose de distinguer sur la base d'un critère territorial, l'industrie intérieure, qui rassemble l'ensemble des entreprises implantées sur le territoire national, de l'industrie nationale, qui comprend les entreprises nationales implantées à l'étranger.

Cette nouvelle donne signifie également que, moins que jamais on ne peut assimiler les intérêts des entreprises à ceux des nations. Dans un monde où les conseils d'administration sont composés de plusieurs nationalités, où les intérêts des entreprises sont répartis sur

L'ensemble du globe, on ne peut plus dire, selon l'expression consacrée, que « ce qui est bon pour General Motors est bon pour l'Amérique ». Plus les entreprises seront internationales, moins elles pourront intégrer un ancrage national dans leur stratégie. Des dirigeants français d'entreprises majoritairement détenues par des actionnaires étrangers ne peuvent plus, dans cet univers concurrentiel, privilégier la France dans leurs choix stratégiques.

Même lorsque le capital des entreprises reste détenu par des actionnaires d'une seule nationalité, il est aujourd'hui plus encore qu'hier exclu que l'on puisse durablement privilégier des implantations nationales au détriment des intérêts de l'entreprise. On peut encore considérer qu'une entreprise, lorsqu'elle a conservé un ancrage national marqué, a tendance à favoriser, toutes choses égales par ailleurs, le territoire national dans sa stratégie d'implantation. Cet espoir conduit à juste titre les États à vouloir s'assurer que l'attractivité de leur territoire est suffisante pour que les centres de décision de ces entreprises souhaitent s'y maintenir.

### **III. Des capitaux mobiles**

L'internationalisation des entreprises, le développement des opérations de fusions acquisitions, ont été rendues possibles par une globalisation des marchés financiers.

La libéralisation des marchés financiers a commencé avec l'effondrement du système monétaire international fondé sur un régime généralisé de taux de change fixes ajustables, au début des années soixante dix.

Le démantèlement des contrôles nationaux sur les mouvements de capitaux, au cours des années quatre-vingt, dans les pays développés, a accru la liquidité des marchés financiers. Cette évolution s'est accentuée avec l'ouverture des pays émergents aux capitaux étrangers au début des années quatre-vingt dix. La globalisation financière a été marquée par l'apparition de nouveaux marchés et de nouveaux acteurs significatifs dans le jeu financier international.

La déréglementation des marchés financiers est à la fois une cause et une conséquence de la montée en puissance des innovations et de l'ingénierie financière, notamment en matière de produits dérivés.

Les marchés dérivés ont été, en effet, les principaux outils de placement des fonds d'investissement spéculatifs. Ils permettent d'obtenir des effets de levier considérables, avec une très faible exigence de fonds propres.

Les investisseurs institutionnels qui interviennent sur ces marchés (fonds de pension, fonds d'investissement collectifs et compagnies d'assurance notamment), sont ainsi devenus des intervenants majeurs sur les marchés financiers et ont conduit à une profonde modification de la gestion des patrimoines à l'échelle mondiale.

La déréglementation et l'abaissement des coûts de transaction ont considérablement facilité la mobilité des capitaux et ont conduit à un décloisonnement et à une intégration de l'ensemble des marchés financiers mondiaux.

La globalisation financière crée une nouvelle donne pour les agents économiques comme pour les États. Elle signifie pour les États une diminution drastique de leur marge de manoeuvre en matière de politique monétaire et de change. Les masses de capitaux échangées chaque jour sur les marchés financiers sont en effet, désormais, largement supérieures aux capacités d'intervention des États.

Tout gouvernement peut ainsi se retrouver l'otage des marchés, dès lors que sa politique est perçue négativement par ceux-ci.

Pour les entreprises et les particuliers, la globalisation des marchés nationaux ouvre la possibilité d'investir ou de se financer sur l'ensemble des marchés internationaux.

#### **IV. Des talents nomades**

La mondialisation s'exprime également par la mobilité des salariés qualifiés. La mobilité internationale des cadres s'est accrue de génération en génération. L'acquisition d'une expérience internationale à l'étranger, qui était hier l'apanage d'une petite minorité, est aujourd'hui devenue, pour les jeunes diplômés, un facteur de réussite professionnelle, voire un passage obligé dans leur carrière.

Cette évolution est favorisée par plusieurs facteurs. L'ouverture des systèmes éducatifs sur le monde tend à diminuer les poids des barrières linguistiques et culturelles qui freinent le développement de l'expatriation. La naissance, au-delà des particularismes nationaux, d'une culture mondiale, faite de références et de modes de pensées communs, favorise l'émergence progressive d'une élite cosmopolite extrêmement mobile.

Les universités et les écoles d'ingénieurs et de commerce qui ont aujourd'hui pour ambition de former des hommes et des femmes susceptibles de travailler dans tous les pays du monde, ont largement contribué à cette ouverture sur le monde.

Cette ouverture sur l'étranger des jeunes diplômés va de pair avec une meilleure valorisation par les entreprises elles-mêmes des expériences à l'étranger. Les entreprises ont, en effet, un besoin croissant de cadres capables de prospector les marchés internationaux, de négocier avec des partenaires étrangers ou de travailler dans des filiales implantées à l'étranger. Aussi valorisent-elles aujourd'hui plus qu'hier leurs expatriés.

Cet engouement pour la mobilité internationale semble être partagé par l'ensemble des jeunes générations d'ingénieurs ou de diplômés d'école de commerce. Il est cependant plus prononcé dans certains secteurs d'activité.

Dans la finance ou l'informatique par exemple où les marchés sont mondiaux et les entreprises souvent internationales, la capacité des salariés à s'expatrier est particulièrement importante. Cela étant dit, l'augmentation de la mobilité internationale des cadres doit être appréciée à sa juste mesure. Elle ne concerne d'abord qu'une faible population, si on la compare aux flux migratoires mondiaux, dont l'augmentation de 77 millions de personnes en 1965 à 110 millions en 1990 relève d'une toute autre logique. Cette augmentation s'explique, pour l'essentiel, par une migration de familles, de salariés non qualifiés ou de réfugiés en provenance des pays moins développés vers les pays développés, suscitant la mise en place de politiques de maîtrise des flux migratoires. On ne peut, par ailleurs, comparer ni la mobilité des salariés à celle des entreprises ou des capitaux, ni l'augmentation des flux internationaux de marchandises ou d'investissements à celle des flux migratoires. Le flux entre pays développés reste, en effet limité et la proportion d'expatriés des pays développés réduite. Rapporté à sa juste mesure, ce phénomène n'en est pas moins d'une grande nouveauté par rapport à la situation, d'il y a ne serait-ce que dix ans.

## **Section II : PRESENTATION DU SECTEUR PETROLIER**

A la suite de la réforme majeure engagée en 2003, le secteur pétrolier au Sénégal présente les caractéristiques suivantes :

- Un Ministère de l'Énergie et des Mines et une Direction de l'Énergie qui assure la tutelle du secteur énergétique ;
- Oligopole de fait de trois géants du pétrole sur le stockage de gros ;
- Monopole d'approvisionnement de fait de la raffinerie locale ;
- Des importations et des exportations d'énergie ne portant que sur les produits pétroliers et le pétrole brut ;
- Marché libéralisé avec plafonnement des prix à la pompe.

### **I. Institutions et politiques énergétique**

Pour assurer la bonne marche du secteur énergétique, le Sénégal a entrepris des réformes pour lever toutes les contraintes. Pour se faire, le pays s'est doté d'institutions, de politiques et un cadre juridique qui lui permettront de pallier ces difficultés.

#### **1. Les Institutions**

Le ministère de l'Énergie et des Mines du Sénégal assure la tutelle du secteur énergétique. Ce ministère assure la tutelle de la Direction de l'Énergie. La politique énergétique est arrêtée par le Chef de l'Etat.

#### **2. Les politiques**

En janvier 1997 le Gouvernement du Sénégal a signé une Lettre de Politique de Développement du Secteur de l'Énergie (LPDSE). Cette lettre avait identifié les contraintes majeures dans le secteur de l'énergie et notamment dans le sous secteur des hydrocarbures. En effet dans ce sous-secteur des Hydrocarbures, les principales contraintes avaient trait :

- À la faiblesse de la production nationale annuelle d'hydrocarbures qui représentait moins de 1 000 tonnes de pétrole brut et seulement 55 millions de m<sup>3</sup> de gaz ;
- Au mode monopolistique d'exercice des activités aval pour l'essentiel par des opérateurs privés ; et
- Aux coûts élevés des produits.

La LPDSE 97 avait retenu comme objectif :

- D'éliminer les facteurs d'inefficacité ;
- De diminuer le coût d'approvisionnement supporté par les consommateurs ;
- De favoriser le financement du développement du secteur de l'énergie.

Cependant « la mise en œuvre du programme de réformes n'a pas permis d'atteindre totalement les objectifs visés en particulier pour ce qui concerne le financement du développement ainsi que l'instauration de plus de concurrence dans le sous secteur des Hydrocarbures et dans la production d'énergie électrique »<sup>12</sup>. Par ailleurs, ces réformes qui devaient se traduire par un changement du rôle de l'Etat dans le financement du développement, en particulier par une plus grande implication du secteur privé, n'ont pas permis d'enregistrer des avancées significatives. Après la mise en application de ces réformes, des problèmes subsistent et pénalisent la réalisation des objectifs de l'Etat dans ce secteur.

Pour pallier ces difficultés, il a été élaboré en 2003 une nouvelle lettre de politique de développement du secteur de l'énergie. Cette dernière s'inscrit dans le cadre global des changements opérés dans certains des axes et objectifs de la stratégie de développement du pays à partir de 2000. Elle vise le parachèvement du programme de réformes opéré dans le secteur de l'énergie entre 1998 et 2000 et précise les mesures nouvelles que le Gouvernement du Sénégal entend prendre ainsi que le calendrier retenu pour leur mise en œuvre.

### 3. Cadre Juridique

Pour ce qui concerne les activités d'importation, de raffinage, de stockage, de transport et de distribution des hydrocarbures, la loi n° 98-31 du 14 avril 1998 instaurant de nouvelles règles d'exercice des activités a été adoptée. Plusieurs décrets ont été pris en application de cette loi, notamment le décret n°98-337 du 21 avril 1998 fixant la composition et les règles de fonctionnement du Comité National des Hydrocarbures (CNH) qui a été mis en place en décembre 1999. Ce cadre juridique a été complété par une législation spécifique banalisant la protection de l'activité de raffinage et par l'avenant n° 6 du 18 juin 1999 conclu avec la Société Africaine de Raffinage (SAR) portant abolition de la Convention d'Etablissement de la SAR.

Afin de protéger la raffinerie qui s'apprêtait à rentrer dans le droit commun, la loi n° 98-35 du 17 avril 1998 portant institution de surtaxe temporaire et dégressive à appliquer sur les

---

<sup>12</sup> Ministère des Mines, de l'Energie et de l'Hydraulique du Sénégal ; « 9 avril 2003 » ; « Lettre de Politique de Développement du Secteur de l'Energie »



importations de l'essence super, de l'essence ordinaire, du gasoil, de l'essence pêche et du diesel oil a été votée. Le calendrier de mise en œuvre de cette surtaxe était lié à l'exécution effective et contrôlée par l'Etat des investissements de modernisation de la SAR en vue de l'amélioration de son efficacité et de sa compétitivité.

Aucun progrès n'ayant été noté dans la mise en œuvre de ces investissements, la surtaxe a été supprimée par la loi 2000-40 du 29 décembre 2000.

Par ce nouveau cadre juridique, le Gouvernement entendait créer les conditions pour que l'exercice des activités dans tous les segments du sous-secteur aval de la filière (importation, raffinage, transport, stockage et distribution) soit libre d'accès. Ainsi, toutes les barrières à l'entrée identifiées ont été levées, en particulier le monopole de fait de la SAR dans l'approvisionnement du pays en hydrocarbures raffinés, les difficultés d'accès aux produits de la SAR, les obstacles à l'accès aux infrastructures de réception, de stockage et de chargement par les tiers, les affectations administratives du transport des hydrocarbures, etc.

#### **a. Fiscalité**

La fiscalité sur les produits a été simplifiée (loi n° 98-36 du 17 avril 1998 fixant les tarifs de douane) et un nouveau système de fixation des prix des hydrocarbures raffinés a été introduit de 09 mai 1998 ; celui-ci consacre la suppression du supplément de 2.3 \$US par baril dont bénéficiait la raffinerie et l'instauration d'une protection de droit commun pour le raffinage local ; le nouveau système de prix institue également des prix plafond ajustés toutes les quatre semaines.

#### **b. Subvention**

Un programme de suppression des subventions a été adopté. La subvention des combustibles destinés à la production d'électricité a été supprimée à compter du 21 juillet 2001.

S'agissant du gaz butane, les engagements de baisse progressive de la subvention ont été respectés jusqu'à fin 2001. Cependant une subvention résiduelle de 20 % a été maintenue depuis lors pour des raisons sociales et limitée aux emballages de 2,7 kg et 6 kg, essentiellement utilisés par les couches défavorisées, et pour éviter la perte des acquis obtenus en matière de préservation des forêts.

### **c. Tarif Extérieur Commun de l'UEMOA**

Avec l'entrée en vigueur du Tarif Extérieur Commun de l'UEMOA depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2000, les droits de porte ont connu des baisses importantes et se situent à 1 % pour le pétrole brut ; 6% pour les produits noirs, le pétrole lampant et le gaz butane ; et à 11 % pour les autres produits blancs. Ces taux incluent une redevance statistique de 1 %.

### **d. Concurrence**

S'agissant de l'introduction de la concurrence, de nouveaux opérateurs ont fait leur apparition dans les différentes activités. Ainsi, en janvier 2003, on compte 5 titulaire de licence dans le segment de l'importation, contre 1 avant la réforme ; pour le segment de stockage, le nombre de sociétés qui était de 7 n'a pas subi de variation ; enfin, dans le segment de la distribution, on compte 5 opérateurs en janvier 2003, contre 4 avant la réforme (en réalité il y a eu la fusion de deux opérateurs et l'arrivée de deux nouveaux).

En termes de part de marché, il convient de noter qu'un nouveau distributeur d'hydrocarbures liquides agréé en octobre 2000, possède déjà quinze points de vente ; un nouvel opérateur intervenant dans le gaz butane a pu gagner une part de marché appréciable.

La concurrence se manifeste par l'amélioration de l'image, de l'accueil et de la qualité de service : celle par les prix au niveau des points de vente n'est pas encore visible.

### **e. Spécifications techniques**

Les spécifications techniques des hydrocarbures raffinés commercialisés au Sénégal (à l'exception de celles du fuel lourd 380), qui, au moment de l'entrée en vigueur de la loi n°98-31 du 14 avril 1998, étaient moins sévères que celles servant de référence sur le marché international pour la détermination des prix intérieurs, ont été améliorées. Depuis lors, en effet, ces spécifications ont fait l'objet de modifications. C'est ainsi que, par décret 2002-03 du 10 janvier 2002, la teneur en plomb de l'essence super est passée de 0,8 g / l à 0,5 g / l maximum et la teneur en soufre dans le gas-oil de 1 % à 0,5 % maxi.

### **f. Outil de promotion**

Les statuts de la Société des Pétroles du Sénégal (PETROSEN) ont été révisés, en juin 1997, pour un recentrage de ses missions dans la promotion du bassin sédimentaire et une nouvelle loi portant Code pétrolier (loi n° 98-05 du 08 janvier 1998) a été adoptée.

## II. Les entreprises

Les entreprises du secteur des hydrocarbures du Sénégal peuvent être réparties en trois entités que sont :

- ▶ La SAR seule raffinerie du Sénégal ;
- ▶ Le Groupement des Professionnels du Pétrole (GPP) regroupant les distributeurs tels que Total Sénégal, Libya Oil Sénégal et Shell Sénégal : le secteur des hydrocarbures est dominé par Total Sénégal avec en 2005 un part de marché de 45%. Parmi les nombreuses compagnies présentes dans ce sous secteur, les deux principaux sont Shell Sénégal qui est une filiale de la société mère « Société Shell Petroleum Company » et la société africaine Tamoil qui exploite les services pétroliers de Mobil Sénégal depuis le 16 novembre 2006, sous la marque commerciale Libya Oil Sénégal, un an après avoir acheté les actions de la filiale sénégalaise du Groupe Mobil Oil Corporation. En 2005 Shell Sénégal et Mobil Sénégal avaient respectivement un part de marché de 30% et 15% ;
- ▶ L'Association Sénégalaise des Professionnels du Pétrole (ASPP) regroupant des distributeurs tels que Elton (première société multinationale de distribution de produits pétroliers avec un capital détenu à 100% par des nationaux), le Groupe DIPROM avec Touba Oil, Touba Gaz et Senstock et d'autres indépendants.

## III. L'approvisionnement

Les approvisionnements énergétiques du Sénégal reposent essentiellement, comme ceux de la plupart des pays sahéliens, sur la biomasse et sur les importations de pétrole brut et de produits pétroliers. Les importations et les exportations d'énergie (plus les routes maritimes internationales) ne portent que sur les produits pétroliers et le pétrole brut. Il s'agit dans cette partie de présenter les recettes des exportations et des importations de produits pétroliers.

### 1. Exportation de produits pétroliers

Les recettes dues aux exportations de produits pétroliers ont accusé une baisse relativement importante, ressortant à 142 milliards en 2007 contre 193 milliards en 2006. Ce repli a résulté d'une forte contraction des quantités exportées de l'ordre de 40 %, atténuées par une légère progression des prix de près de 3,2%.

## **2. Importation de produits pétroliers**

Les importations du Sénégal sont fortement concentrées au tour des produits pétroliers. Les produits pétroliers finis prennent une part importante dans les importations. En 2007, les importations sont ressorties à 267 milliards F CFA, soit 12,6% des importations totales.

Les importations de produits pétroliers bruts et finis ont maintenu leur tendance croissante, ressortant à 460 milliards en 2007 contre 383,8 milliards en 2006, soit une hausse de près de 20%. Elles sont constituées d'huile brute destinée au raffinage et de produits finis incluant le gaz. Des difficultés rencontrées dans la gestion des importations ont favorisé le recours au processing, entraînant une hausse des importations de pétrole brut. En effet, celles-ci ont atteint 193 milliards en 2007, contre 47 milliards en 2006.

## **IV. Les prix des hydrocarbures (Voir Annexe 1)**

## **Chapitre II : PRATIQUE DE LA REMUNERATION DES EXPATRIÉS DANS LE SECTEUR PÉTROLIER**

Ce chapitre consiste à présenter les entreprises Libya Oil Sénégal et Shell Sénégal et les résultats de l'étude. Il permettra en outre à proposer des recommandations, qui si elles sont appliquées, pourront améliorer considérablement la politique de rémunération des expatriés de Libya Oil Sénégal et de Shell Sénégal.

### **Section I : PRESENTATION DES ENTREPRISES**

Cette section consiste à présenter les multinationales regroupées au tour du Groupement des Professionnels du Pétrole (GPP). Il s'agit des entreprises Libya Oil Sénégal et Shell Sénégal.

#### **I. Présentation de Libya Oil Sénégal**

Joyau des investissements libyens à l'étranger, le groupe Tamoil est une entreprise détenue à 100% par des capitaux libyens.

Cette entreprise, constituée en 1990 par Tamraz (Tamoil) et Ghattas (Gatoil) des Libanais, est l'un des leaders du raffinage (trois usines d'une capacité de 255 000 barils/jour) et de la distribution de carburants en Europe (plus de 3 200 stations), essentiellement en Italie, en Suisse, en Espagne et en Allemagne.

Le 5 juin 2007, à la demande de Seif el-Islam Kadhafi, le fils du Guide libyen, 65% du capital du groupe Tamoil, notamment des actifs de Tamoil en Europe, ont été cédés à un fonds d'investissement américain. Colony Capital, à 4 milliards d'euros, soit plus de 2 620 milliards de francs Cfa. Cette vente s'explique par le fait que la gestion du groupe était devenue lourde pour l'Etat libyen. L'Etat Libyen a cependant conservé Tamoil Africa, la branche africaine du groupe.

En effet, lancée dans le rachat de filiales de sociétés pétrolières en Afrique depuis 2004, le Groupe Tamoil, au moment de la cession était déjà en Égypte, au Burkina Faso, au Tchad, au Mali, au Niger et en Érythrée. Depuis lors, l'Afrique subsaharienne est devenue un objectif. En Afrique centrale seulement, en plus du Tchad, le Gabon et le Congo ont déjà été conquis. Le Cameroun, premier PIB et premier marché de la sous-région Afrique centrale était donc dans la ligne de mire.

Les capitaux percus de cette vente de Tamoil Europe ont permis de racheter une filiale du groupe américain Exxon Mobil.

C'est dans cette lancée qu'en octobre 2006, la société Exxon Mobil Corporation présente au Sénégal depuis 1958 et détenant 15% de part de marché en 2005, a annoncé la signature d'un accord portant sur la vente des actions de la société Mobil Oil Sénégal SA à Tamoil Africa Holdings Limited. Cet accord couvre l'ensemble des activités de distribution de carburants, de lubrifiants et des produits Aviation et Marine de la société au Sénégal et comprend un réseau de 44 stations service. S'agissant du transfert d'actions, la réalisation effective de la cession n'aura aucune incidence sur les engagements et contrats de la société, y compris les contrats de travail, qui demeureront inchangés.

Dans le souci de marquer son africanité, le groupe Tamoil a créé une nouvelle entité dénommée Libya Oil, avec comme marque commerciale OiLibya. Le nom de la marque OiLibya reprend le nom de la Libye, actionnaire unique du groupe Libya Oil (et) un des principaux pays producteurs de pétrole.

## **II. Présentation de Shell Sénégal**

Située au quartier Bel Air Route des Hydrocarbures, Shell Sénégal SA est une entreprise créée en 1961 et dont l'objet principal est la distribution de produits pétroliers. Au plan administratif et commercial, Shell Sénégal est une entité dont dépendent plusieurs pays de la sous région comme le Mali, la Gambie et la République de Guinée. En 1989, la fusion entre Iransen/Shell/Texaco a donné naissance à la nouvelle société Shell Sénégal. Aujourd'hui, la société est dirigée par un conseil d'administration composé de six personnes, dont l'actuel Directeur général, et de la société mère « Société Shell Petroleum Company » qui est l'actionnaire ultra majoritaire. Son capital est de deux milliards six cents quatre vingt douze millions neuf cents trente deux mille (2.692.932.000), composé de 146355 actions de 18400 francs CFA chacune, entièrement libéré.

La structure du capital se définit comme suit, selon le tableau suivant :

Nom et Prénom	Montant	%
Shell Petroleum Company	2.520.340.000	93,59 %
Naftiran Company	172.408.000	6,40%

Comme le montre le schéma ci-dessus, la structure du capital est largement dominée par Shell International Petroleum qui détient 93,59% suivie par une société d'origine iranienne, The Naftiran Company 6,40%. et un groupe d'actionnaires ne possédant que quelques titres. C'est donc une multinationale à très forte participation étrangère qui a quelques filiales au Sénégal avec des participations importantes dans certaines entreprises du Sénégal comme l'atteste le tableau suivant.

**Tableau N° 4: Participations et filiales de Shell Sénégal**

Désignation	Nationalité	Montant du capital	Proportion en %
Société Dakaroise d'Entreposage (SDE)	Sénégalaise	12.500.000	25%
SIMCADY	Sénégalaise	82.824.412	25%
CIMSAHEL ENERGIE S.A	Sénégalaise	856.710.000	50,10%
TOTAL		952.035.412	

Source: NGUETTA YAO Etienne. « La gestion du risque de change : l'approche par les instruments dérivés à Shell Sénégal », 2006, page 84

Shell Sénégal, avec 175 personnes dont 94 cadres et 81 non cadres, occupait en 2006 la seconde place avec un taux de 37% de part de marché. Elle emploie aujourd'hui 125 personnes.

#### **a. Activités**

L'activité principale de Shell Sénégal est l'importation et la distribution de produits pétroliers. Les ventes sont effectuées soit à la clientèle directement, soit par l'intermédiaire des stations services.

## **b. Produits**

Les principaux produits sont :

- les produits noirs (les essences, le kérogène, le gasoil),
- les produits noirs (Le Diesel, les autres fuels...);
- les lubrifiants (huile);
- le gaz domestique (bouteille de 3kg, 6kg et 9 kg).

## **c. Moyens**

Shell dispose de 4 importantes installations de stockage d'une capacité de 140 000 tonnes :

- Une installation à Bel Air entreposage (DAE)
- une installation soue à jetée –nord (OJN),
- un dépôt de fuel à la société dakaroise d'entreposage (SDE),
- un centre emplisseur à Mbao (qui a été revendu à VITO GAZ depuis 2004).

## **Section II: ANALYSE DE LA POLITIQUE DE REMUNERATION DES EXPATRIÉS DE OIL LIBYA SENEGAL ET SHELL SENEGAL**

Il s'agit dans cette section, de présenter les résultats de l'étude, de procéder à l'interprétation de ces résultats et de formuler des recommandations.

### **I. Présentation et Interprétation des résultats**

Avant de présenter les résultats, il est important de rappeler les motivations et/ou les orientations que nous donnons à cette enquête. En effet notre questionnaire avait pour but d'analyser et de comprendre la gestion des expatriés et notamment la gestion de la rémunération des expatriés des entreprises Libya Oil Sénégal et Shell Sénégal.

Le traitement des données s'est fait à l'aide de tableaux pour les questions traitant de l'effectif et de la masse salariale dans nos entreprises ; mais de façon générale le traitement a été fait de manière littérale.



## **A. Présentation des résultats**

### **1. Quel système de rémunération des expatriés avez-vous adopté dans votre entreprise ?**

Les réponses à cette question montrent que Libya Oil Sénégal et Shell Sénégal utilisent des systèmes différents quant à la rémunération de leurs expatriés.

D'après ces réponses, l'entreprise Libya Oil Sénégal utilise la rémunération des expatriés basée sur le salaire international. L'entreprise Shell Sénégal quant à elle utilise un système de rémunération élaboré en interne.

### **2. Quels sont les avantages du système de rémunération choisi ?**

Les réponses à cette question relative aux avantages du système de rémunération des expatriés permettent de comprendre les motivations qui ont poussé chaque entreprise à choisir un système.

Ainsi pour l'entreprise Libya Oil Sénégal, la formule « Salaire international » a l'avantage de permettre une évaluation annuelle qui pourrait permettre à l'entreprise de mettre à niveau la situation de l'expatrié selon l'évolution du contexte.

Le système interne de rémunération des expatriés utilisé par Shell Sénégal quant à lui, prend en compte les spécificités de tous les expatriés de la société. En effet, selon Shell Sénégal ce système a l'avantage de « s'appliquer et de s'adapter à tous les expatriés quelque soit leur pays d'origine ».

### **3. Quels sont les principes de base de votre politique de rémunération des expatriés ?**

La question relative aux principes de base de la politique de rémunération des expatriés met en relief différents principes dont la cohérence, la compétitivité, l'incitation, l'équité et autres. La politique de rémunération des expatriés de l'entreprise Shell Sénégal met l'accent sur la compétitivité. Quant à l'entreprise Oil Libya, elle met plutôt en exergue le principe de l'équité.

#### **4. Quels sont les éléments qui composent le « package » de vos expatriés**

La réponse à cette question permet de connaître les éléments du package des expatriés des entreprises Libya Oil Sénégal et Shell Sénégal.

Le package des expatriés de l'entreprise Libya Oil Sénégal est composé du package d'installation, du véhicule, de la maison, de la scolarité des enfants et du dépaysement. Celui de Shell Sénégal est composé quant à lui du package d'installation, du véhicule, de la scolarité des enfants et des frais de voyage.

La différence entre les deux packages (celui de Libya Oil Sénégal et celui de Shell Sénégal) se situe au niveau des éléments suivants : maison, dépaysement et frais de voyage. En effet le package des expatriés de Libya Oil Sénégal comprend la maison et le dépaysement, contrairement à celui de Shell Sénégal.

D'un autre côté, le package des expatriés de Shell Sénégal comprend les frais de voyage contrairement à celui de Libya Oil Sénégal qui en est dépourvu.

#### **5. Y a-t-il des primes ou des incitations qui sont versées aux expatriés ?**

La réponse à cette question renseigne sur le versement ou non de primes ou d'incitations aux expatriés. En effet les deux entreprises répondent toutes les deux qu'elles versent des primes ou des incitations à leurs expatriés.

#### **6. Si OUI à la question 5, quelles sont ces primes ?**

La réponse à cette question permet de connaître la nature des primes versées aux expatriés dans les deux entreprises. Elle met en relief différents primes qui sont entre autres la prime d'installation, la prime géographique, la primes de mobilité.

L'entreprise Libya Oil Sénégal et l'entreprise Shell Sénégal ne versent à leurs expatriés que la prime d'installation.

#### **7. Quelle est la périodicité du paiement de ces primes ?**

La réponse à cette question donne des informations relatives à la périodicité du paiement des primes aux expatriés de Libya Oil Sénégal et Shell Sénégal.

L'entreprise Shell Sénégal procède au paiement des primes « en une fois au moment du retour » de l'expatrié.

Chez l'entreprise Libya Oil Sénégal, le paiement des primes se fait « au moment de l'installation » de l'expatrié.

### **8. Pourquoi le choix de ce mode paiement?**

La réponse à cette question renseigne sur le pourquoi du choix du mode de paiement des primes. L'entreprise Libya Oil Sénégal estime qu'en procédant au paiement des primes « au moment de l'installation », elle cherche à « permettre à l'expatrié de surmonter les difficultés matérielles ». Quant à Shell Sénégal, son choix de payer les primes « en une fois au moment du retour » de l'expatrié est justifié par le fait qu'elle veut « prendre en charge les frais d'installation » de l'expatrié.

### **9. Quels sont les avantages en nature dans le package de vos expatriés ?**

Cette question renseigne sur les avantages en nature dans le package des expatriés de Libya Oil Sénégal et de Shell Sénégal. Le tableau montre que les expatriés de Shell Sénégal et de Libya Oil Sénégal ont à quelques différences près les mêmes avantages. Ces avantages sont le véhicule, les frais de voyage, les frais de scolarité des enfants. La différence se situe au niveau d'une « clause » dans le package des expatriés de Libya Oil Sénégal. Selon l'entreprise Libya Oil Sénégal, cette « clause permet à l'expatrié d'être à l'abri ».

### **10. Quels sont les avantages immatériels dans le package de vos expatriés ?**

Le tableau ci-dessus renseigne sur les avantages immatériels dans le package des expatriés de Libya Oil Sénégal et de Shell Sénégal. Les deux entreprises accordent le même avantage immatériel dans le package de leurs expatriés. Il s'agit du « maintien d'un lien avec la société ».

### **11. Quelle est la méthode de calcul du « package » ?**

La réponse à cette question renseigne sur la méthode utilisée pour calculer le package des expatriés.

Selon l'entreprise Libya Oil Sénégal, la méthode de calcul utilisée pour calculer le package de ses expatriés est la même que ce qui se fait de par le monde. En effet, pour l'entreprise il n'y a « pas de méthode de calcul spécifique. Plusieurs critères sont combinés et tenus en compte » pour le calcul.

En ce qui concerne l'entreprise Shell Sénégal, la méthode de calcul se fait selon une « méthode interne à Shell Sénégal ».

## **12. Y a-t-il des révisions du package des expatriés ?**

La réponse à cette question permet de savoir si les entreprises Libya Oil Sénégal et Shell Sénégal procèdent à des révisions du package des expatriés. D'après leur réponse, les deux entreprises procèdent à des révisions du package des expatriés.

## **13. Si OUI à la question 12, quelle est la fréquence des révisions du package ?**

La réponse à cette question renseigne sur la fréquence des révisions du package des expatriés. L'entreprise Libya Oil Sénégal procède annuellement à des révisions du package. Chez Shell Sénégal, la révision du package n'est effectif que s'il y a un « changement dans la base de calcul du salaire administratif ».

## **14. Quelles sont les conséquences de ces révisions sur l'entreprise et sur l'expatrié ?**

La réponse à cette question renseigne sur les conséquences des révisions du packages sur l'entreprise et sur l'expatrié. En ce qui concerne les conséquences sur l'entreprise, les révisions annuelles du package des expatriés de Libya Oil Sénégal se traduisent par une « augmentation de ses charges ». Les révisions du package permettent par la même occasion un « maintien des bons éléments ».

Pour Shell Sénégal, les révisions du package des expatriés en fonction des changements dans la base de calcul du salaire administratif ont pour conséquence la « hausse de la masse salariale » de l'entreprise.

Pour ce qui est des conséquences des révisions du package sur l'expatrié, l'entreprise Libya Oil Sénégal estime qu'elles permettent un « traitement acceptable de l'expatrié à l'image de ce qui se fait de par le monde ». Quant à l'entreprise Shell Sénégal, elle estime que les révisions permettent une « augmentation du gain » de l'expatrié.

**15. Qu'est ce qui motive l'entreprise à recourir à des expatriés plutôt qu'à des locaux ?**

Les réponses à cette question renseignent sur la motivation des entreprises Libya Oil Sénégal et Shell Sénégal à utiliser du personnel expatrié au détriment du personnel local. D'après les réponses, l'entreprise Libya Oil Sénégal utilise du personnel expatrié car elle ne trouve pas sur place un personnel ayant une expertise requise pour certaines tâches. En effet, elle estime être motivée à recourir au personnel expatrié pour une « expertise particulière indispensable ». L'entreprise Shell Sénégal quant à elle pense que c'est le contexte actuel qui la motive à recourir au personnel expatrié. En effet, elle pense que c'est le contexte du « système international des ressources humaines » qui favorise ce fait.

**16. Selon vous, qu'est ce qui motive vos salariés à s'expatrier ?**

Les réponses à cette question renseignent sur la motivation des salariés des entreprises de Libya Oil Sénégal et de Shell Sénégal à s'expatrier.

Selon l'entreprise Libya Oil Sénégal, ses salariés s'expatrient pour accroître leurs compétences, pour acquérir une expérience managériale nouvelle et enrichissante mais aussi pour bénéficier du package des expatriés qui est plutôt motivant.

L'entreprise Shell Sénégal quant à elle estime que la décision de s'expatrier vient du fait de l'entreprise. En effet, selon elle « la décision ne vient pas de l'employé ». Elle découle plutôt d'une politique de mobilité des ressources humaines.

**17. Y a-t-il des garanties et des usages sur le salaire et l'emploi au retour de l'expatrié ?**

On entend par usages (usages d'entreprises), les accords pratiques nés à un moment donné, qui vont se généraliser et qui sont respectés par l'employeur et le personnel. Les réponses à cette question renseignent sur l'existence de garanties et d'usages sur le salaire et l'emploi au retour des expatriés des entreprises Libya Oil Sénégal et Shell Sénégal. Chez Libya Oil Sénégal il n'existe pas de garanties et d'usage sur le salaire et l'emploi au retour des expatriés. Contrairement à Libya Oil Sénégal, l'entreprise Shell Sénégal accorde des garanties et des usages sur le salaire et l'emploi au retour de ses expatriés.

**18. Si OUI à la question 17, quelles sont les garanties et les usages ?**

Les réponses à cette question renseignent sur le type de garanties et d'usages accordés par Shell Sénégal à ses expatriés au moment du retour. D'après le tableau, Shell Sénégal assure à ses expatriés leur réinsertion dans l'entreprise à la fin de l'expatriation.

**19. Y a-t-il des éléments mis en place pour garantir à l'expatrié un pouvoir d'achat constant par rapport à celui qu'il avait dans son pays d'origine ?**

Les réponses à cette question traduisent l'existence d'éléments dans la politique de rémunération des expatriés qui garantissent à l'expatrié un pouvoir d'achat constant par rapport à celui de son pays d'origine. Dans les deux entreprises (Libya Oil Sénégal et Shell Sénégal), des éléments sont mis en place pour permettre à leurs expatriés d'avoir un pouvoir d'achat constant par rapport au pays d'origine.

**20. Si OUI à la question 19, quels sont ces éléments ?**

Les réponses à cette question renseignent sur les éléments mis en place pour garantir aux expatriés de Libya Oil Sénégal et de Shell Sénégal un pouvoir d'achat constant par rapport à leur pays d'origine. D'après les réponses, l'entreprise Libya Oil Sénégal tient compte du pouvoir d'achat du pays d'origine de ses expatriés. C'est ainsi qu'elle accorde à l'expatrié un « package et un salaire qui est en général largement au dessus du traitement du pays d'origine » de l'expatrié.

L'entreprise Shell Sénégal quant à elle se base sur les « révisions périodique du salaire administratif » de l'expatrié pour tenir compte du pouvoir d'achat qu'il avait au pays d'origine.

**21. Quelles sont les différences entre les pratiques de l'entreprise en matière de rémunération des expatriés et celle du marché ?**

Les réponses à cette question renseignent sur les différences entre les pratiques des entreprises Libya Oil Sénégal et Shell Sénégal en matière de rémunération des expatriés et celles du marché. En effet, selon Libya Oil Sénégal, il n'y a « pas de différence particulière » entre ses

pratiques et celles du marché en matière de rémunération des expatriés. Pour elle, « c'est la même méthode d'enquête salariale ».

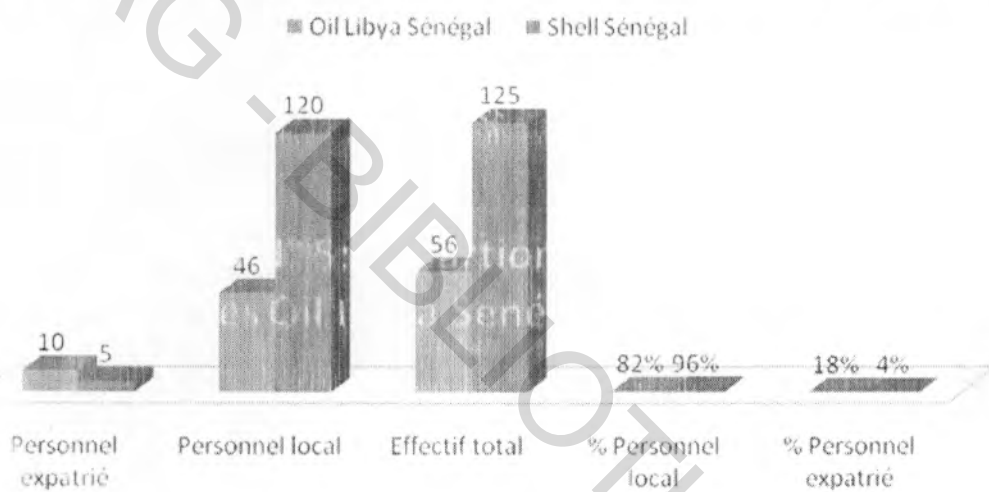
Shell Sénégal n'a pas répondu à cette question.

## 22. Effectif :

22.1. Quel est l'effectif total de votre entreprise ?

22.2. Quel est l'effectif total de vos expatriés ?

Tableau N° 5: Répartition de l'effectif des entreprises Oil Libya Sénégal et Shell Sénégal



Le tableau ci-dessus renseigne sur l'effectif total dans les entreprises Libya Oil Sénégal et Shell Sénégal, mais aussi sur la part du personnel expatrié et du personnel local sur l'effectif total. En effet, d'après ce tableau, l'effectif total dans ses deux structures est de respectivement 56 salariés et de 125 salariés pour Libya Oil Sénégal et Shell Sénégal. Chez Libya Oil Sénégal, le personnel expatrié représente 18% du personnel total, tandis que chez Shell Sénégal le personnel expatrié est de 4%, soit 10 et 5 salariés expatriés respectivement chez Libya Oil Sénégal et Shell Sénégal.

La part du personnel local de Libya Oil Sénégal est de 82% de l'effectif total contre 96% chez Shell Sénégal, soit 46 salariés locaux et 120 salariés locaux respectivement.

## 23. Nationalité

23.1 Quel est le nombre de nationalités au sein de votre entreprise ?

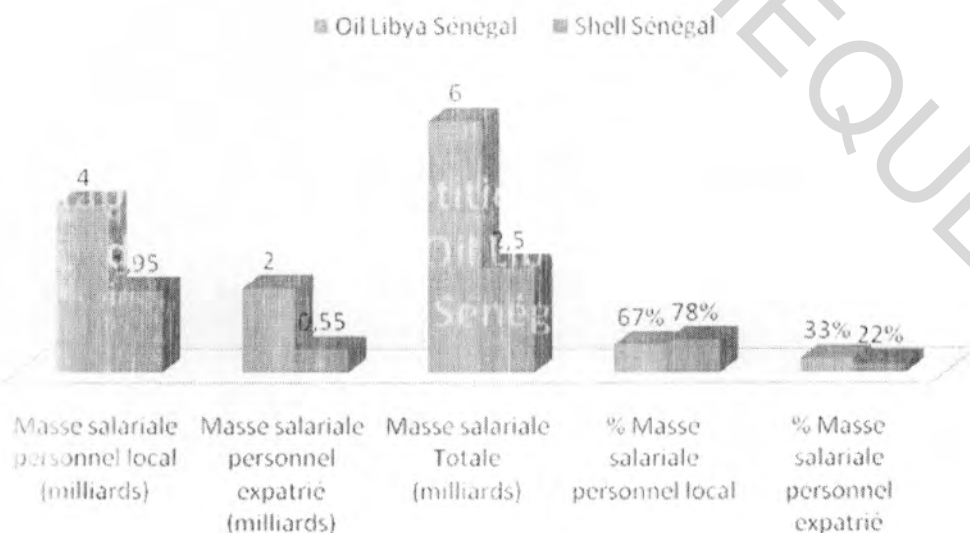
23.2 De quelles nationalités sont vos expatriés ?

Les réponses à cette question donnent une indication sur le nombre de nationalités dans les entreprises Shell Sénégal et Libya Oil Sénégal. Elles renseignent en outre sur la nationalité du personnel expatrié dans ces deux entreprises.

Le nombre de nationalités dans ces deux entreprises est le même. En effet, aussi bien pour Shell Sénégal que pour Libya Oil Sénégal, l'on décompte six (6) nationalités en tout. Cependant, chez Libya Oil Sénégal, la nationalité du personnel expatrié est beaucoup plus étendue que chez Shell Sénégal. En effet, chez Libya Oil Sénégal, les expatriés sont français, américains, marocains, zimbabwéens, camerounais et ivoiriens alors que chez Shell Sénégal ils sont seulement ivoiriens et tunisiens.

## 24. Masse salariale

Tableau N°6: Répartition de la masse salariale des entreprises Oil Libya Sénégal et Shell Sénégal





Le tableau ci-dessus renseigne sur la masse salariale totale des entreprises Libya Oil Sénégal et de Shell Sénégal. Il permet de comparer la masse salariale du personnel expatrié et celle du personnel local. En outre, le tableau fait ressortir la part de la masse salariale du personnel expatrié et celle du personnel local par rapport à la masse salariale totale.

Ainsi, chez Libya Oil Sénégal, la masse salariale est de 2,5 milliards de F CFA, contre 6 milliards de F CFA chez Shell Sénégal. La part de la masse salariale du personnel expatrié est de 33% de masse salariale totale chez Libya Oil Sénégal contre 22% de la masse salariale totale chez Shell Sénégal, soit 2 milliards de F CFA et 0,55 milliards de F CFA respectivement pour Libya Oil Sénégal et Shell Sénégal. La masse salariale du personnel local représente 67% de la masse salariale totale de Libya Oil Sénégal soit 4 milliards de F CFA, tandis que chez Shell Sénégal, la masse salariale de son personnel local représente 78% de sa masse salariale totale, soit 1,95 milliards de F CFA.

## **B. Interprétation des résultats**

La présentation des résultats a permis de faire les constats suivants aussi bien chez Shell Sénégal que chez Libya Oil Sénégal.

### **I. Système de rémunération des expatriés**

L'entreprise Libya Oil Sénégal a adopté le « salaire international » comme système de rémunération de ses expatriés. Dans ce cas, l'entreprise offre la même rémunération à tous les salariés occupant le même poste, quelque soit leur nationalité. En général, cette rémunération est fixée en fonction du pays du siège social. A ce niveau, la motivation dépendra de la nationalité de l'expatrié. Cette méthode est la première approche vers une notion de personnel international. Cependant, elle reste complexe à mettre en œuvre. En effet, pour l'appliquer, il faut créer une échelle internationale de salaire pour chaque fonction, indépendamment du pays d'origine, de la nationalité du salarié ou encore du pays d'expatriation.

L'entreprise Shell Sénégal quant à elle utilise un système de rémunération interne à Shell Sénégal. Ce système prend en compte tous les expatriés quelque soit leur pays d'origine.

Dans les deux entreprises, des avantages en nature et des avantages immatériels sont introduits dans le « package » des expatriés. Ces avantages en nature vont du véhicule, des

frais de voyage, des frais de scolarisation des enfants et une clause exclusive chez Libya Oil Sénégal qui permet à l'expatrié d'être à l'abri.

Les deux entreprises intègrent en outre dans le « package » des expatriés un avantage immatériel qui est le maintien d'un lien avec la société. Ce dernier permet à l'expatrié de garder des liens avec son pays d'origine par l'intermédiaire de l'entreprise. Ce qui peut atténuer le dépaysement de l'expatrié.

L'attribution du véhicule dans les entreprises garde son importance surtout dans un pays comme le Sénégal où toute acquisition de véhicule reste prohibitive en raison des droits de douane très importants. En effet, ces coûts exorbitants rendent impossible toute acquisition ou location à titre personnel. Cet avantage accordé par l'entreprise semble compréhensible vu le contexte actuel du pays.

Les frais de voyages font partie des avantages en nature dans le « package » des expatriés dans les deux entreprises. En effet ces frais sont pris en charge aussi bien chez Shell Sénégal que chez Libya Oil Sénégal. Il peut s'agir des frais liés au voyage d'installation, des frais liés au retour au pays d'origine du salarié et des membres de la famille qui l'accompagne et des frais de voyage aller-retour par an au moment des congés payés.

Les entreprises Libya Oil Sénégal et Shell Sénégal prennent en charge les frais de scolarité des enfants de leur personnel expatrié. En effet, elles introduisent cette mention dans le « package » des expatriés. Ainsi les entreprises Libya Oil Sénégal et Shell Sénégal remboursent à l'expatrié la scolarité de ses enfants aussi bien dans le pays d'origine, dans un internat public ou privé, ou à l'étranger. Cependant le remboursement du prix des études se fera selon un cadre déterminé.

## **2. Principe de la politique de rémunération**

Les entreprises Libya Oil Sénégal et Shell Sénégal ont déterminé chacune une politique de rémunération en rapport avec leur objectif et ou leur perception d'une rémunération efficace. Chez Libya Oil Sénégal c'est le principe d'équité qui prime. En effet, en choisissant un tel principe, l'entreprise cherche à éviter toute discrimination salariale.

Le principe d'équité correspond au système de rémunération basé sur le « salaire international ». En effet, Libya Oil Sénégal ayant plusieurs expatriés de nationalités différentes (six (6) nationalités) dans un pays de destination donné, veut préserver la cohésion de son personnel en appliquant le principe de l'équité interne. Cette méthode permettra à tous

les expatriés d'une même organisation, pour un poste de même responsabilité, d'obtenir une même rémunération.

Chez Shell Sénégal, c'est le principe de compétitivité qui est privilégié dans la politique de rémunération. L'adoption d'une rémunération inspirée par cette logique correspond à une philosophie de gestion selon laquelle les employés représentent un atout concurrentiel, qu'il faut payer plus que l'offre du marché, en échange des efforts investis dans l'amélioration de leurs compétences.

### **3. Primes**

Une prime d'installation est prévue par les entreprises Libya Oil Sénégal et Shell Sénégal. Cette prime est versée au moment de l'installation de l'expatrié chez Libya Oil Sénégal et en une fois au moment du retour de l'expatrié chez Shell Sénégal. Cette prime aide l'expatrié à aménager son cadre de vie, à le remettre en état, à le décorer, à procéder aux achats d'équipements...

### **4. Révisions package**

Des révisions périodiques sur le package des expatriés ont lieu dans les entreprises Libya Oil Sénégal et Shell Sénégal. Ces révisions annuelles constituent des charges supplémentaires pour Libya Oil Sénégal. En effet, les révisions annuelles du « package expatrié » se traduisant par une augmentation des salaires, favorisent ainsi l'augmentation de la masse salariale. D'où des charges supplémentaires pour l'entreprise Libya Oil Sénégal.

Ces révisions du « package » des expatriés constituent en outre une source de motivation qui permet à l'entreprise de maintenir ses bons éléments. En effet, la conséquence des révisions annuelles du package est la satisfaction des expatriés qui se sentent considérés et ont l'impression d'être traités de manière acceptable à l'image de ce qui se fait de part le monde. Il se développe ainsi une relation gagnant-gagnant entre l'expatrié et l'entreprise.

Comme sa concurrente Libya Oil Sénégal, l'entreprise Shell Sénégal effectue des révisions sur le « package » des expatriés. Les révisions interviennent s'il y a un changement dans la base de calcul du salaire administratif ou du salaire de base. Ici les révisions sont conditionnées par des facteurs plus complexes et ne sont pas périodiques et automatiques. Dans tous les cas ces révisions se traduisent par une augmentation des charges salariales de

l'entreprise. Elles apparaissent très bénéfiques pour les expatriés. En effet, pour eux, les révisions du « package » se traduisent par une augmentation du salaire qui contribue à augmenter le pouvoir d'achat.

## **5. Recours aux expatriés**

Les éléments qui motivent les entreprises Shell Sénégal et Libya Oil Sénégal sont différents. Chez Libya Oil Sénégal, le choix de recourir à un personnel expatrié est motivé par l'absence d'une main d'œuvre locale qui est qualifiée pour certaines tâches. En effet, l'entreprise Libya Oil Sénégal pense que certaines tâches ne doivent être effectuées que par un personnel ayant une expertise avérée. D'où le recours à des expatriés à défaut d'un personnel local qualifié pour cette tâche.

Chez Shell Sénégal, on pense à se conformer aux nouvelles exigences de la gestion internationale des ressources humaines. En effet, dans cette logique on pense que le développement des grands groupes à l'international et leurs filiales est relatif à une nouvelle gestion des ressources humaines. Celle-ci consiste à expatrier ses salariés parmi les plus prometteurs dans les endroits où l'entreprise a le plus de besoins.

## **6. Motifs des salariés à s'expatrier**

Chez Libya Oil Sénégal, le choix du personnel à s'expatrier est motivé par l'enrichissement du parcours professionnel et par l'attractivité du « package » expatrié. En effet, en voulant s'expatrier, le salarié veut en plus d'augmenter son pouvoir d'achat, se frayer un passage obligé pour les fameux « hauts potentiels », ces cadres promis aux fonctions de direction.

Chez Shell Sénégal, l'offre de s'expatrier découle d'une politique de mobilité des ressources humaines de l'entreprise. En effet, la volonté de s'expatrier ou d'évoluer dans son pays d'origine n'est pas prise en compte dans la décision de l'entreprise Shell Sénégal. L'expatriation est imposée au salarié. Le salarié est expatrié dans un pays en fonction des choix stratégiques de l'entreprise et de ses besoins en ressources humaines dans un pays déterminé.

## **7. Garanties et usages au retour de l'expatrié**

En expatriant ses salariés, l'entreprise Shell Sénégal leur donne la garantie de les intégrer à la fin de leur mission. Cette garantie constitue un usage chez Shell Sénégal. C'est ainsi que pour motiver ses salariés à s'expatrier, l'entreprise lève tout voile quant à la réinsertion de l'expatrié dans ses effectifs. Elle résout ainsi l'un des freins à l'expatriation qui est la crainte de l'expatrié de ne pas retrouver le poste qu'il avait quitté au moment du retour.

L'entreprise Libya Oil Sénégal quant à elle, n'accorde aucune garantie quant au salaire, l'emploi ou la réinsertion de l'expatrié à son retour. En effet, l'entreprise se limite à expatrier ses salariés et à les mettre dans les conditions qui leur permettent de réussir leurs missions. Elle ne fait mention d'aucuns usages, ni même d'aucunes garanties. Ce qui peut constituer un facteur bloquant voir même un frein à l'expatriation.

## **8. Pouvoir d'achat de l'expatrié**

Les deux entreprises, s'efforcent à maintenir la motivation de leur personnel à s'expatrier. Cette motivation passe par la rentabilité du « package expatrié ». En effet, dans les deux entreprises, on pense que pour que le salarié soit motivé à s'expatrier il faut lui servir un « package » qui couvre largement ses besoins, augmentant ainsi son pouvoir d'achat. C'est ainsi qu'à Libya Oil Sénégal, le « package expatrié » est largement au dessus du salaire que devait percevoir l'expatrié s'il était resté dans son pays d'origine. L'expatrié maintient sinon multiplie par deux son pouvoir d'achat. D'où la résolution de l'un des principaux freins à l'expatriation : la motivation pécuniaire.

De même que chez Libya Oil Sénégal, l'entreprise Shell Sénégal, utilise quasiment le même levier pour maintenir la motivation de son personnel à s'expatrier. Pour ce faire, l'entreprise joue la révision périodique. En effet, l'entreprise utilise des enquêtes salariales pour juger le pouvoir de persuasion du « package expatrié ». Ainsi en cas de besoin, le salaire administratif de l'expatrié est révisé et est fixé de manière à qu'il soit au dessus du salaire que percevait l'employé dans son pays et de sorte que le pouvoir de l'expatrié puisse évoluer de manière positive.

## 9. Effectif et Masse salariale

Les entreprises Libya Oil Sénégal et Shell Sénégal utilisent les expatriés pour différentes raisons. Dans l'une ou l'autre entreprise, les expatriés perçoivent un « packages expatrié » qui est largement au dessus de la rémunération des employés locaux.

Pour 10 travailleurs expatriés sur un personnel total d'environ 56 personnes, Libya Oil Sénégal payait par mois un salaire mensuel de 500 000 000 F CFA. La masse salariale annuelle de ces expatriés revient à 2 000 000 000 F CFA. Tandis que la masse salariale du reste du personnel (sans les expatriés) est estimée à 4 000 000 000 F CFA. Ainsi le salaire des dix (10) expatriés (18% de l'effectif total) représente 33% de la masse salariale. L'entreprise estime que cette situation est due aux primes d'expatriation versées aux expatriés, auxquelles s'ajoutent les frais de billet d'avion.

Chez l'entreprise Shell Sénégal, la situation est quasiment la même. En effet, sur un effectif total de 125 employés, les expatriés au nombre de cinq (5) représente 4% de l'effectif total. La masse salariale annuelle de l'entreprise est estimée à environ 2 500 000 000 F CFA. Ainsi les expatriés représentant 4% de l'effectif total, perçoivent 550 000 000 F CFA par an, soit 22% de la masse salariale totale de Shell Sénégal. Là aussi, il ressort l'importance du « package expatrié » par rapport à la rémunération du personnel local. Le même motif est servi. En effet, on estime que le « package expatrié » doit couvrir toutes les charges de l'expatrié en maintenant ou en améliorant ainsi le pouvoir d'achat de l'expatrié par rapport au pays d'origine. D'où un nombre d'expatrié réduit pour une masse salariale élevée.

## II. Recommandations

Au terme de notre analyse de l'existant en matière de politique de rémunération des expatriés dans nos deux entreprises, nous allons proposer des actions concrètes.

Il s'agira pour nos entreprises de mettre en place une méthode hybride pour instaurer le principe d'équité dans la politique de rémunération des expatriés, de gérer l'après expatriation des salariés (gestion des carrières, logement, aide financière...), de choisir le moment le plus opportun pour verser les primes d'incitation ou de compensation, d'externaliser la « relocation », d'actualiser périodiquement le package des expatriés.

La mise en œuvre de ces derniers pourra améliorer la politique de rémunération des expatriés. Pour se faire, les entreprises devront :

- Instaurer le principe d'équité dans la politique de rémunération des expatriés par la mise en place d'une méthode hybride. Cette méthode consiste à comparer le salaire du pays d'origine avec le salaire net local corrigé de la différence du coût de la vie pour un poste de même responsabilité. Pour ce faire, l'entreprise devra s'attacher les services d'un prestataire pour le choix d'un indice « différentiel de coût de vie » après quelques simulations sur l'impact financier de l'indice choisi. L'indice le plus adapté pour les entreprises tournées vers l'international est l'indice « comportement adapté ». Cet indice considère que l'expatrié est une personne intelligente et sans coller au profit du consommateur local, adapte son profil de consommation aux spécificités du pays d'accueil. Les indices de coût de vie peuvent être négatifs ou positifs. S'ils sont négatifs, cela signifie que le niveau de vie de la ville d'accueil est inférieur à la ville d'origine. La rémunération nette de l'expatrié devra être alors diminuée du montant de ce différentiel.

Si les indices différentiels de coût de vie sont positifs alors c'est le contraire de la situation décrite plus haut. Dans ce cas, la rémunération nette de l'expatrié devra être augmentée du montant de ce différentiel.

L'indice de coût de vie devra être appliqué sur la part de rémunération nette garantie qui sera affectée par le salarié à sa consommation personnelle, hors logement:

- Mettre en place les supports nécessaires pour la reconversion de l'expatrié au sein de l'entreprise et de sa communauté. Pour ce faire, les entreprises devront s'employer à assurer la gestion de la carrière, l'aide au logement, l'aide financière au retour d'un séjour d'expatriation. Elles devront, dans des proportions plus grandes, intégrer la famille de l'expatrié à ce processus. Ces supports permettront aux entreprises d'assurer aux expatriés des retours convenables, capables de transformer les garanties en réalité et de ne pas les laisser au niveau des promesses;
- Les entreprises (surtout si elles pratiquent l'égalisation fiscale) devront veiller à verser les primes d'incitation ou de compensation à un moment opportun. Le choix du moment et de la méthode sera important surtout si l'entreprise veut éviter de payer un différentiel d'impôt élevé et par conséquent un coût de la mobilité très élevé;

- S'attacher les services de « sociétés de relocation » en leur indiquant le pays, la ville, accessoirement le quartier, le budget pour permettre à l'expatrié de n'avoir d'autres souci que le choix d'un logement parmi ceux qui lui sont proposés. Au préalable, l'entreprise devra étudier l'incidence fiscale de la mise à disposition du logement dans le pays à destination. Dans ce cas, elle vérifiera systématiquement si la manière dont l'habitation est fournie a une incidence sur le calcul de la valeur imposable. Pour ce faire, l'entreprise devra comparer le montant soumis à l'impôt selon deux hypothèses : le logement fourni directement par l'employeur, qu'il soit propriétaire ou titulaire du bail et le versement d'une indemnité à charge par les entreprises. Le choix de l'une des deux hypothèses sera à la fois celle qui engendrera le moins de coût final pour l'entreprise et celle qui ne désavantage pas l'expatrié. Si c'est l'hypothèse une qui est choisie, alors le montant imposable de l'avantage sera plafonné à un pourcentage du salaire net de l'expatrié. Si c'est la deuxième hypothèse qui est choisie, alors la valeur imposable du logement est égale au montant de l'indemnité ou des loyers remboursés :
- Actualiser périodiquement le package des expatriés selon le contexte. Pour cela, l'entreprise devra se renseigner et se conformer aux enquêtes de consommation et de prix effectuées périodiquement à l'étranger :
- Changer le profil des potentiels futurs expatriés. En effet, les entreprises devront s'entourer essentiellement de nouveaux finissants d'universités pour en faire les futurs expatriés. Cette nouvelle génération présente un point en faveur de la méthode basée sur le pays de destination ou encore la méthode hybride. Ces personnes, pour la majorité, ne sont pas mariées, n'ont pas d'enfants, ne sont pas préoccupées par des hypothèques. Il est donc plus facile d'effectuer un roulement à l'international. Cette méthode a l'avantage de réduire l'inéquité. En effet, elle établit une certaine équité entre l'expatrié et ceux qui occupent une fonction similaire dans le pays de destination.



**CONCLUSION GENERALE**

Au Sénégal, les entreprises du secteur pétrolier sont dans la plupart des cas des filiales de grands groupes internationaux. Cette situation est la conséquence de plusieurs mutations jalonnées par des fusions, acquisitions et/ou rachats et d'alliances. D'où la forte présence d'expatriés dans ces entreprises. Face à cette situation, les entreprises dans le secteur se voient dans l'obligation de modifier ou d'adapter leur politique de rémunération pour prendre en compte aussi bien les spécificités et les exigences de tout le personnel (local et expatrié).

C'est dans cette optique que nous avons porté notre réflexion sur la politique de rémunération des expatriés de Libya Oil Sénégal et de Shell Sénégal afin d'y apporter des propositions. Celles-ci, si elles sont adoptées, devront améliorer considérablement la politique de rémunération des expatriés dans ces deux entreprises.

Les entreprises Libya Oil Sénégal et Shell Sénégal entrent dans la catégorie des entreprises qui, le plus souvent, ont recours à un personnel expatrié.

Pour prendre en compte les spécificités de tout leur personnel, ces entreprises ont l'obligation de recourir à la gestion internationale des ressources humaines notamment de la rémunération des expatriés. Une politique de rémunération des expatriés optimale devra réduire et/ou empêcher les frustrations et les sentiments d'inéquité, relatives aux différences considérables entre les rémunérations des expatriés et celles des employés locaux.

Cependant les résultats de notre étude ont montré les limites de la politique de rémunération des expatriés dans les deux entreprises.

D'abord, l'Hypothèse 1, selon laquelle « *les politiques de rémunération des expatriés ne sont pas équitables à l'égard de toutes les catégories d'employés (les expatriés, les employés du pays d'accueil)* » se vérifient dans les deux entreprises. En effet, pour 10 travailleurs expatriés sur un personnel total d'environ 56 personnes, Libya Oil Sénégal payait par an un salaire annuel de 2 milliards Fcfa. Ainsi le salaire des 10 expatriés représentait 33% de la masse salariale totale.

Chez Shell Sénégal, pour 5 travailleurs expatriés sur un personnel total d'environ 125 personnes, la société payait par an un salaire annuel de 0,55 milliards F CFA. Ainsi le salaire des 5 expatriés représentait 22% de la masse salariale totale.

Cette différence considérable entre la masse salariale du personnel expatrié et le personnel local laisse entrevoir des frustrations qui empoisonnent le climat social des entreprises Libya Oil Sénégal et Shell Sénégal. Cela crée ainsi une faiblesse dans les relations de partenariat

entre ces deux catégories de salariés. En outre, ces conditions favorisent l'échec de la politique d'expatriation.

L'Hypothèse 2, selon laquelle « *les systèmes de rémunération des expatriés mise en place par les entreprises Shell Sénégal et Libya Oil Sénégal ne sont pas motivants* » quant à elle est infirmée. En effet, les entreprises ont toutes les deux adopté des systèmes qui maintiennent la volonté de s'expatrier. Il s'agit du système de rémunération des expatriés selon le modèle « salaire international » pour Libya Oil Sénégal et un modèle interne chez Shell Sénégal. Dans les deux cas, des avantages en nature et des avantages immatériels sont introduits dans le « package » des expatriés. En plus de cela, les deux entreprises attribuent des primes et ont adopté des principes de base dans leur politique de rémunération (compétitivité chez Shell Sénégal et équité chez Libya Oil Sénégal).

Cependant, malgré l'adoption de systèmes de rémunération qui motivent les salariés à s'expatrier, nous admettons que les deux entreprises ont nécessairement besoin d'améliorer considérablement leur politique de rémunération des expatriés pour réduire considérablement les disparités qui existent entre le salaire d'un expatrié et le salaire d'un salarié local.

On le sait, la survie d'une entreprise tournée vers l'international dépend de sa capacité à établir une politique de rémunération des expatriés qui tienne compte des exigences actuelles : équité salariale, transparence, optimisation des coûts

En somme, une rémunération des expatriés optimale est un facteur clé de régulation du climat social dans les entreprises Shell Sénégal et Libya Oil Sénégal. C'est pourquoi, au regard des résultats de notre étude, nous pensons que les recommandations faites en l'endroit des responsables de Shell Sénégal et de Libya Oil Sénégal pourront aider les compagnies à réduire les différences considérables entre la rémunération des expatriés et celle des locaux.

Nous retenons comme recommandations principales celles-ci :

- Instaurer le principe d'équité dans la politique de rémunération des expatriés par la mise en place d'une méthode hybride qui consiste à comparer le salaire du pays d'origine avec le salaire net local corrigé de la différence du coût de la vie pour un poste de même responsabilité;
- Mettre en place les supports nécessaires pour assurer la gestion des carrières de l'expatrié, ainsi que l'aide au logement, l'aide financière au retour d'un séjour d'expatriation;

- Verser les primes d'incitation ou de compensation à un moment opportun pour éviter de payer un différentiel d'impôt élevé et par conséquent un coût de la mobilité très élevé;
- S'attacher les services de « sociétés de relocation » en leur indiquant le pays, la ville, accessoirement le quartier, le budget pour permettre à l'expatrié de n'avoir d'autres souci que le choix d'un logement parmi ceux qui lui sont proposés ;
- Actualiser périodiquement le package des expatriés selon le contexte :

Toutes ces recommandations, nous l'espérons, seront mises en œuvre afin d'améliorer l'existant en matière de politique de rémunération des expatriés dans les entreprises Libya Oil Sénégal et Shell Sénégal.

La réalisation de ce mémoire a comporté certaines limites que nous souhaitons signaler :

- Nous n'avons pas eu la possibilité de rencontrer des expatriés basés dans les entreprises Shell Sénégal et Libya Oil Sénégal, ce qui nous aurait permis d'obtenir un éclairage différent sur les pratiques des multinationales étudiées ;
- Il aurait peut-être aussi été souhaitable de rencontrer davantage de responsables ressources humaines du secteur pétrolier, afin de croiser de manière plus fine les politiques et pratiques RH des sociétés avec leurs contraintes et leurs attentes spécifiques, ainsi que les perceptions qu'ils ont d'un bon exercice de la rémunération des expatriés ;
- La sensibilité du thème nous a obligé à peaufiner le questionnaire de manière en enlever des questions jugées « sensibles » qui pouvaient nous fournir des informations quantitatives essentielles et qui seraient d'un apport positif pour les besoin de notre étude.



**BIBLIOGRAPHIE**

### Ouvrage :

- AUBRY Yannick (Septembre 2004), « Guide Pratique et juridique de l'expatrié » Ed. D'Organisation Eds D
- AUBRY Yannick (Juin 2008) « Guide de l'expatriation » Ed. D'Organisation Eds D, Edition : 5<sup>ème</sup> Edition
- CERDIN Jean Luc (1996), "Mobilité internationale des cadres : Adaptation et décision d'expatriation", sd. J-M PERETTI
- DELON Eric (Novembre 2000) « Mobilité internationale : expatriation, détachement mission », Editeur : Liaison.

### Articles :

- Cerdin J.-L « & al », « Les rémunérations: Politiques et pratiques pour les années 2000 », Paris: Entreprendre, Série Vital Roux, (p. 293-310)
- *Entreprise et Carrières* supplément n° 439 du 16 au 22 juin 1998)
- GRUBET, BROUILLET, *L'actualité fiduciaire* n° 813, décembre 1997, p 12
- LEBAUDE Alain, *Le Monde des initiatives*, 11 Mai 1995, page 1
- PERETTI, CAZAL, QUIQUANDON "Vers le management international des Ressources Humaines" 1990

### Rapports et mémoires :

- « La nouvelle nationalité de l'entreprise », rapport du groupe présidé par Jean-François Bignon, Commissariat général du plan. 1999 ;
- Ministère des Mines, de l'Energie et de l'Hydraulique du Sénégal, «*Lettre de Politique de Développement du Secteur de l'Energie* », 9 avril 2003
- NGUTTA YAO Etienne, « *La gestion du risque de change : l'approche par les instruments dérivés à Shell Sénégal* », 2006, page 84

### Webographie :

Www. reussirbusiness.com 7 septembre 2009 à 15h 24



**ANNEXES**

## ANNEXE 1 : PRIX DES HYDROCARBURES

Objets d'un ajustement automatique, toutes les quatre semaines, sur la base des évolutions enregistrées au niveau des cours internationaux, les nouveaux prix des hydrocarbures raffinés, qui sont entrés en vigueur depuis ce samedi 05 septembre 2009 à 18 heures, se caractérisent par une hausse des prix de tous les produits pétroliers, par rapport à la structure du 08 août dernier. Selon le communiqué du ministère de l'Energie, cette hausse est dictée par le contexte des quatre dernières semaines, où le baril de BRENT est passé de 65 à 73 dollars soit une hausse en valeur relative de +12%. Il s'y ajoute selon la même source que la parité du dollar a, cependant, suivi la tendance inverse en passant de 466 à 460 FCFA, soit une baisse en valeur relative de -1.2% tandis que le fret également a baissé de -1 dollar par tonne au cours de la période ». Cela s'est répercuté dans la configuration des nouveaux prix à la pompe. En effet, les prix (TTC/litre) sont fixés comme suit, respectivement selon le prix plafond précédent et l'actuel prix plafond :

Eléments	Précédent	Actuel
Supercarburant	655 F CFA	682 F CFA
Essence ordinaire	622 F CFA	649 F CFA
Gasoil	519 F CFA	548 F CFA

Source reussirbusiness.com 7 septembre 2009

Mais les hausses les plus importantes sont à voir dans les différents emballages de gaz. S'agissant du gaz butane (GPL), les prix sont les suivants :

Eléments	Précédents	Actuel
Emballage de 38 Kg	17 695 F CFA	16 450 F CFA
Emballage de 12,5 Kg	5 410 F CFA	5 820 F CFA
Emballage de 9 Kg	3 715 F CFA	4 010 F CFA
Emballage de 6 Kg	2 480 F CFA	2 680 F CFA
Emballage de 2,7 Kg	1 100 F CFA	1 200 F CFA

Source reussirbusiness.com 7 septembre 2009



Le communiqué indique que « ces prix au consommateur du gaz butane pour les bouteilles de 6 et 2.7 kg auraient dû être respectivement 3.235 et 1.450 FCFA si le Gouvernement n'avait pas pris la décision de suspendre les droits de douane et la TVA sur ce produit ».

« S'agissant du fuel SENELEC, informe le même communiqué, de 152.492 FCFA la tonne au 1er janvier 2009, son prix hors TVA passe à 251.095 FCFA la tonne avec la nouvelle structure, soit une augmentation de +98.603 FCA par tonne depuis le début de l'année, correspondant à +65% en valeur relative ».

« La hausse des prix des fuels lourds s'explique, en partie, par l'anticipation des opérateurs sur la constitution des stocks de l'hiver prochain.

CRSAG - BIBLIOTHEQUE

## ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE

La formation au CESAG (Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion) astreint l'étudiant en (MPSG/GRH) Master Professionnel en Sciences de Gestion option Gestion des Ressources Humaines à rédiger un mémoire.

Le questionnaire suivant a pour but d'analyser et de comprendre la gestion des expatriés et notamment la gestion de la rémunération des expatriés d'une entreprise tournée vers l'international. A cet effet, nous vous prions de bien vouloir répondre au questionnaire suivant.

1. Quel système de rémunération des expatriés avez-vous adopté dans votre entreprise ?

Salaire pays d'Origine

Salaire pays d'Accueil

Salaire Mix

Salaire international

Autres à

préciser .....

2. Quels sont les avantages du système de rémunération choisi ?

.....  
.....  
.....

3. Quels sont les principes de base de votre politique de rémunération ?

Cohérence

Compétitivité

Incitation

Equité

Autres à

préciser.....

4. Quels sont les éléments qui composent le « package » de vos expatriés ?

.....  
.....  
.....

5. Y a-t-il des primes ou des incitations qui sont versées aux expatriés ?

Oui

Non

6. Si OUI à la question 5, quelles sont ces primes ?

Prime d'installation

Prime géographique

Prime de mobilité

Autres à préciser.....  
.....

7. Quelle est la périodicité du paiement de ces primes ?

- Périodiquement     Au cours de la mission     En même temps que le salaire
- Séparément du salaire     En une fois au moment du retour
- Selon une avance consentie au moment du départ
- Autres à préciser.....  
.....

8. Pourquoi le choix de ce mode paiement?

.....  
.....  
.....

9. Quels sont les avantages en nature dans le package de vos expatriés ?

- Les frais de la période d'installation     Le véhicule     Les Frais de voyage
- Les Frais de Scolarité des Enfants     La compensation de la perte d'Allocations Familiales
- Autres à préciser.....  
.....

10. Quels sont les avantages immatériels dans le package de vos expatriés ?

- Formation interculturelle     maintien d'un lien avec la société     Les cours de langue
- La prise en compte de la situation du conjoint
- Autres à préciser.....  
.....

11. Quelle est la méthode de calcul du « package » ?

.....  
.....

12. Y a-t-il des révisions du package des expatriés ?

- Oui     Non

13. Si OUI à la question 12, quelle est la fréquence des révisions du package ?

.....  
.....

14. Quelles sont les conséquences de ces révisions sur :

L'entreprise.....  
.....  
.....

L'expatrié.....  
.....  
.....

15. Qu'est ce qui motive l'entreprise à recourir à des expatriés plutôt qu'à des locaux ?

.....  
.....  
.....  
.....

16. Selon vous, qu'est ce qui motive vos salariés à s'expatrier ?

Rémunération motivante  Accroissement des compétences

Expérience managériale nouvelle et enrichissante

Autres à

préciser.....  
.....

17. Y a-t-il des garanties et des usages sur le salaire et l'emploi au retour de l'expatrié ?

Oui

Non

Si OUI à la question 17, quelles sont ses garanties et usages ?

.....  
.....  
.....

18. Y a-t-il des éléments mis en place pour garantir à l'expatrié un pouvoir d'achat constant par rapport à celui qu'il avait dans son pays d'origine ?

Oui

Non

Si OUI à la question 18, quels sont ces éléments ?

.....  
.....  
.....

19. Quelles sont les différences entre les pratiques de l'entreprise en matière de rémunération des expatriés et celle du marché ?

.....  
.....  
.....

20. Quel est l'effectif total de votre entreprise ?

.....

21. Quel est l'effectif total de vos expatriés ?

.....

22. Quel est le nombre de nationalité au sein dans votre entreprise ?

.....

23. De quelles nationalités sont vos expatriés ?

.....

.....

24. Quelle est votre masse salariale ?

.....

25. Quelle est la masse salariale de vos expatriés

.....

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	II
REMERCIEMENTS.....	III
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	IV
LISTES DES TABLEAUX.....	V
PRESENTATION GENERALE .....	3
INTRODUCTION : .....	4
PROBLEMATIQUE : .....	6
HYPOTHESES : .....	7
INTERET DE L'ETUDE : .....	7
OBJET DE L'ETUDE : .....	8
a. Objectifs généraux : .....	8
b. Objectifs spécifiques : .....	9
METHODOLOGIE ET OUTILS DE RECHERCHE : .....	9
1. Choix des outils d'investigation : .....	9
a. L'information documentaire : .....	10
b. L'entretien : .....	10
2. Délimitation du champ de l'étude : .....	10
3. Difficultés rencontrées: .....	11
PLAN DU MEMOIRE : .....	11
PREMIERE PARTIE : LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA REMUNERATION DES EXPATRIES .....	13
Chapitre I : NOTION D'EXPATRIATION.....	14
Section I : DEFINITION DU CONCEPT « EXPATRIATION ».....	14
I. L'expatriation : concept flou .....	14
II. L'aspect juridique.....	15
III. La protection sociale .....	16
IV. Les pratiques d'expatriation .....	17
1. Présentation du modèle de Perlmutter enrichi .....	17
2. Actualité du modèle.....	19

Section II : ENJEUX ET THEORIE SUR LA REMUNERATION .....	20
I. Les nouvelles formes de rémunération .....	22
1. La rémunération variable individuelle et collective .....	22
2. Les bandes salariales élargies .....	24
3. La rémunération aux compétences .....	26
II. Les avantages sociaux .....	28
III. Les programmes de reconnaissance .....	29
IV. L'équité salariale .....	30
Chapitre II : LA REMUNERATION DES EXPATRIES .....	32
Section I : TENDANCE ACTUELLE DE LA REMUNERATION DES EXPATRIES .....	32
I. Une réduction des éléments monétaires .....	32
II. Les limites de l'orientation monétaire .....	34
III. Des embauches sous statut local : .....	35
1. Une limite géographique .....	35
2. Une limite « philosophique » : l'assurance chômage et la retraite .....	36
3. La solution intermédiaire : le « statut local » .....	36
IV. Une mise en valeur des éléments immatériels : .....	36
Section II : ELEMENTS DE LA REMUNERATION DES EXPATRIES .....	37
I. Le salaire de base ou « salaire de référence » ou « brut annuel de référence » .....	37
1. Le salaire du pays d'origine : .....	38
a. Application .....	38
b. Les avantages .....	39
c. Les inconvénients .....	39
d. Un aménagement pratique incontournable .....	40
2. Le salaire du pays d'accueil : .....	40
a. Application .....	41
b. Les avantages .....	41
c. Les inconvénients .....	41
3. Le salaire International .....	41
a. Application .....	42
b. Avantages et inconvénients .....	42
4. Le panachage pour tenir compte des diversités de situation et de pays .....	42
II. Les incitations : Les primes .....	43
1. La prime de mobilité .....	43
2. La prime géographique .....	44
3. La prime d'installation .....	44
III. Les sommes destinées à compenser un surcoût .....	44
1. Le différentiel de coût de vie .....	45
2. L'égalisation fiscale-sociale .....	45
3. Le logement .....	46
4. Le déménagement .....	47
IV. Les avantages en Nature .....	47
1. Les frais de la période d'installation .....	47
2. Le véhicule .....	48
3. Les frais de voyage .....	48
4. Les Frais de Scolarité des Enfants .....	48
a. Le déclenchement de l'indemnité .....	49
b. Le calcul de l'indemnité .....	49
c. Les exclusions .....	49
V. Les avantages immatériels .....	50
1. Formation interculturelle .....	50
2. Le maintien d'un lien avec la société .....	51
3. Les cours de langue .....	51
a. Une prime forfaitaire .....	52
b. L'outplacement (le Replacement) .....	52
c. Les cotisations retraite .....	53

## DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE LA REMUNERATION DES EXPATRIES..... 54

Chapitre I : PRESENTATION DE L'ENVIRONNEMENT .....	55
Section I : CONTEXTE GENERAL DE L'EXPATRIATION .....	55
I. Le monde espace de compétition .....	55
II. Des entreprises de plus en plus internationales .....	57
1. Une augmentation sans précédent des investissements directs étranger .....	57
2. Une montée en puissance des fusions et acquisitions .....	59
3. Des entreprises à l'identité nationale de plus en plus difficile à définir .....	60
III. Des capitaux mobiles .....	62
IV. Des talents nomades .....	63
Section II : PRESENTATION DU SECTEUR PETROLIER .....	65
I. Institutions et politiques énergétique .....	65
1. Les Institutions .....	65
2. Les politiques .....	65
3. Cadre Juridique .....	66
a. Fiscalité .....	67
b. Subvention .....	67
c. Tarif Extérieur Commun de l'UEMOA .....	68
d. Concurrence .....	68
e. Spécifications techniques .....	68
f. Outil de promotion .....	68
II. Les entreprises .....	69
III. L'approvisionnement .....	69
1. Exportation de produits pétroliers .....	69
2. Importation de produits pétroliers .....	70
IV. Les prix des hydrocarbures (Voir Annexe 1) .....	70
Chapitre II : PRATIQUE DE LA REMUNERATION DES EXPATRIES DANS LE SECTEUR PETROLIER .....	71
Section I : PRESENTATION DES ENTREPRISES .....	71
I. Présentation de Libya Oil Sénégal .....	71
II. Présentation de Shell Sénégal .....	72
a. Activités .....	73
b. Produits .....	74
c. Moyens .....	74
Section II : ANALYSE DE LA POLITIQUE DE REMUNERATION DES EXPATRIES DE OIL LIBYA SENEGAL ET SHELL SENEGAL .....	74
I. Présentation et Interprétation des résultats .....	74
A. Présentation des résultats .....	75
B. Interprétation des résultats .....	83
II. Recommandations .....	88
CONCLUSION GENERALE .....	91
BIBLIOGRAPHIE .....	95
ANNEXES .....	97