

1^{re} partie

**CRÉER UNE POLITIQUE
DE MOBILITÉ INTERNATIONALE**

Chapitre 1

Travailler en mode projet

Le mode projet est bien adapté à la création d'une politique de mobilité internationale car le sujet est une combinaison de plusieurs compétences techniques qui sont structurées indépendamment les unes des autres mais qu'il faut coordonner de manière cohérente pour rendre possible la gestion des transferts.

Dans ce contexte de management de projet, le livrable principal sera un document listant les règles de gestion des transferts internationaux telles que mises au point par l'entreprise. Ce document peut être nommé « Charte de mobilité internationale », « Guide de la mobilité internationale », « Livret de mobilité internationale », par exemple.

Les documents présentés dans cette partie sont référencés de la manière suivante : « **PROJ XX** » car ils illustrent la phase projet.



Quels sont les acteurs concernés ?

- Direction générale.
- Direction financière.
- DRH.
- Fiscaliste, juriste, médecin du travail.
- Directeur sécurité/sûreté.
- Prestataires (relocation, immigration, assurance médicale, données coûts de vie, avocats, etc.).
- Responsable mobilité internationale.
- Responsable carrières.

- Responsable rémunération et avantages sociaux.
- Responsable paye.
- Responsable informatique.
- Comptable.
- Manager pays d'accueil.



Que faut-il faire ?

Formuler le besoin

Expliciter le but et le contexte du projet ainsi que le(s) document(s) qui devront avoir été mis au point en fin de projet (les livrables) tels que :

- la charte de mobilité ;
- l'avenant type de mobilité.

C'est la *note de cadrage (PROJ 01)* qui contiendra ces informations ainsi qu'un macro-planning du projet mentionnant les phases de mise en œuvre de la politique de transferts internationaux.

À ce stade, il est intéressant de connaître les domaines qui seront impliqués dans le projet afin de partir d'emblée dans la bonne direction, en incluant les bons experts dans l'équipe projet. Le document **PROJ 02** (*Domaines et textes de référence*) résume les principaux domaines et documents de référence à combiner.

Composer l'équipe projet

Ou le groupe de travail chargé de mettre au point la politique de mobilité internationale. Même si elles paraissent évidentes, les conditions ci-dessous ne doivent pas être négligées dans cette phase :

- Les membres doivent être motivés et sélectionnés pour leurs compétences linguistiques pour pouvoir échanger en anglais sur des notions parfois très techniques. Ils seront également sélectionnés pour leurs capacités à adopter une vision internationale des sujets RH.
- Si la politique se construit pour une utilisation par de nombreuses filiales étrangères, il est impératif que des membres de multiples nationalités soient intégrés à l'équipe afin qu'ils apportent leur vision des contraintes légales et culturelles de leurs pays et des modalités d'application dans leurs filiales. Pour exemple, dans beaucoup de pays, la gestion de la paye est rattachée au département finance et non au département RH.

- Il est primordial de définir clairement les rôles des membres de l'équipe.
- Si certains des membres de l'équipe projet sont basés à l'étranger, il faut penser aux décalages horaires dans la planification des réunions.
- Certains membres de l'équipe projet pourront éventuellement faire partie de l'équipe chargée de gérer la mobilité internationale dans l'entreprise par la suite. Une telle mémoire du projet peut faire gagner beaucoup de temps en rappelant pourquoi tel ou tel choix a été fait au moment d'élaborer la politique.
- Si un Workflow de validation est envisagé dans le processus de gestion d'un transfert, la participation du service informatique sera importante dès le début du projet.
- La sécurité fait partie intégrante des procédures de déplacement à l'étranger pour les entreprises. Elle est donc un sujet primordial dans la gestion d'un transfert international, surtout en famille. C'est pour cette raison que la participation du directeur sécurité/sûreté sera nécessaire dans le projet.
- Le service voyages est souvent une entité éloignée de la mobilité internationale. Or certaines situations générées par le voyage sont similaires à celles qui sont gérées au quotidien par le service mobilité internationale (fiscalité, détachement...). Il peut être pertinent de créer une passerelle entre les deux services afin de mettre les compétences en commun le plus en amont possible.

Définir les phases principales du projet et les étapes clés d'un transfert

Nous avons identifié 5 phases principales du projet qui seront décrites en détail dans la partie 2 de cet ouvrage :

- Phase 1 : Réflexion sur les prérequis à la mise en place d'une politique de mobilité internationale.
- Phase 2 : Recensement et mobilisation des ressources par domaine concerné en mobilité internationale.
- Phase 3 : Liste des choix possibles pour constituer la politique de mobilité.
- Phase 4 : Rédaction des « livrables » du projet : la politique/charte ou guide de la mobilité internationale et avenant type de mobilité.
- Phase 5 : Processus d'évaluation de la politique de mobilité internationale.

Définir un positionnement pour la politique de mobilité internationale

En effet, l'entreprise devra faire des choix pour combiner au mieux les lois et règlements, les souhaits des salariés et l'équité interne.

Le schéma **PROJ 05** (*Positionnement d'une politique de mobilité internationale*) illustre le positionnement idéal de cette politique. Les lois et règlements concernent des domaines très distincts les uns des autres tel que décrit plus haut. De même les salariés ont des attentes en général liées à leur carrière et leur famille, là où les entreprises ont des objectifs technologiques et commerciaux et doivent faire preuve d'équité.

Le projet est basé sur un parcours type en mobilité internationale. Il s'agit d'un parti pris effectué dans la construction de cet ouvrage. Les étapes clés de ce parcours sont au nombre de 10 :

1. Identifier la Mission.
2. Sélectionner un candidat.
3. Valider la mobilité.
4. Préparer le package et l'avenant.
5. Organiser les formalités d'expatriation.
6. Effectuer le transfert.
7. Gérer la période de mobilité.
8. Préparer la réintégration professionnelle.
9. Organiser le retour du salarié et de sa famille.
10. Faire le bilan de la mission.

Ce parcours va au-delà de la gestion du transfert en lui-même et inclut volontairement des étapes telles que le choix du candidat, car la mobilité commence bien avant le déménagement ou la rédaction de l'avenant. La dimension « Talent Management » (ou gestion des compétences) doit faire partie du processus lui-même si la mobilité internationale se veut être un outil de développement des carrières.

Déterminer le planning de réalisation du projet

Pour pouvoir élaborer le planning du projet, il faudra lister les ressources nécessaires au projet pour estimer l'ampleur de la tâche. Le document **PROJ 03** (*Ressources nécessaires au projet*) recense toutes les ressources, qui ont été alignées sur le déroulement en 10 étapes d'un transfert.

Le planning prévoira le temps nécessaire à :

- la composition du groupe de travail ;
- la mobilisation des ressources internes ;
- la rédaction d'un cahier des charges pour la consultation des prestataires ;
- la sélection des prestataires ;
- la mise au point de la politique en elle-même ;
- la communication de la politique au sein de l'entreprise ;
- la mise en œuvre de plusieurs transferts ;
- le bilan de la politique de mobilité et les révisions à envisager.

Chiffrer le coût global du projet

Les coûts à prévoir sont ceux induits par les réponses aux besoins en ressources recensés dans le document **PROJ 03**, décrit ci-dessus.

Ces coûts sont par exemple :

- les consultations juridiques pour la validation des conditions de mobilité et de l'avenant de mobilité ;
- le temps passé par l'équipe mobilité internationale et/ou le service achats pour le choix des prestataires et l'étude des propositions ;
- les abonnements aux bases de données internationales ;
- le temps passé par l'équipe paye et rémunération pour construire des modèles de charges adaptés ou des matrices de calcul de rémunérations internationales ;
- les développements informatiques sur les logiciels de paye ou sur les Workflows de validation d'un transfert.

Ainsi il sera possible d'élaborer le budget relatif au projet de création d'une politique de mobilité internationale et ce budget pourra être consigné sur le document **PROJ 04** (*Budget du projet*).

Analyser les risques

Et les éléments susceptibles de faire obstacle au bon déroulement du projet :

- L'un des risques majeurs de l'inefficacité d'une politique de mobilité internationale est celui du décalage entre le niveau d'accompagnement souhaité et la disponibilité des ressources. Dans une situation où l'entreprise a le choix entre plusieurs candidats pour l'international, le niveau de prise en charge pourra être moins élevé que dans les secteurs ou les régions qui présentent une pénurie de candidats.
- Un autre risque d'inefficacité serait l'absence de concision dans la rédaction de la politique qui pourrait laisser libre champ à des interprétations inconsidérées en termes de coûts. Ainsi, il peut être intéressant de soigner les traductions de la politique – en plusieurs langues éventuellement – pour que tous les interlocuteurs aient la même interprétation du texte.
- De la même manière, si la politique est trop complexe à appliquer, ou si elle est assise sur des notions nationales qui n'ont pas de sens sur le plan international, les régions ou filiales auront recours à des pratiques « autochtones » non homogènes créant des différences de traitement et une opacité des coûts, avec de possibles dérives.
- L'absence de passerelle entre la mobilité internationale et la gestion des talents et des compétences constitue un autre risque d'inefficacité de la politique de mobilité internationale. Par exemple, lorsque la réintégration du salarié n'est pas préparée et qu'elle se fait en mode « improvisation », l'entreprise pourrait voir partir ses talents si la période passée à l'étranger n'est pas valorisée ni considérée comme un plus pour la suite de la carrière.

Mener le projet

Une fois validé par l'équipe et la direction de l'entreprise, le projet peut être lancé et mené à bien. Le détail de cette phase se trouve dans la Partie 2 de l'ouvrage.

Faire le bilan du projet

Ce bilan pourra être effectué lorsqu'un retour d'expérience sur la politique de mobilité sera rendu possible après plusieurs transferts internationaux.

Pour ce faire, il faudra s'assurer que chaque transfert donne lieu à une étape de bilan tel que proposée plus loin dans l'ouvrage, qui recense les étapes clés d'un transfert international.

Ces bilans seront collectés puis analysés pour élaborer des mises à jour éventuelles de la politique.

Le bilan du projet « Mise en place de la politique de mobilité » pourra être considéré comme positif selon les réponses aux questions suivantes :

- Le timing de chaque transfert a-t-il été respecté ?
- Si non, quelles sont les raisons pour lesquelles il ne l'a pas été ?
- Les salariés ont-ils manifesté de l'insatisfaction sur les conditions ?
- La mission a-t-elle été menée à bien ?

Les réponses à ces questions permettront de mettre à jour une éventuelle inadéquation entre la politique de mobilité et les besoins de l'entreprise.





Ce bilan du projet permettra ainsi de mettre au point une instance permettant d'évaluer et réviser la politique de mobilité. Par exemple un comité de pilotage de la politique de mobilité internationale.

Documents associés

PROJ 01 - Note de cadrage

But du projet	Ex. Structurer les transferts des salariés sur les projets à l'étranger
Déclencheurs du projet	Ex. Contrats commerciaux signés avec des entreprises étrangères
Études ou réalisations préalables	Ex. Bilan des ressources humaines disponibles en local (compétences et coûts salariaux)
Liste des objectifs et des livrables attendus	Ex. Une charte de mobilité internationale + un avenant de mobilité type
Liste des acteurs du projet	Ex. DG / DRH / DAF / gestionnaires / Responsable Compensation & Benefits
Contexte du projet	Ex. Disparité de traitement d'un transfert à l'autre

PROJ 02 - Domaines et textes de référence

Contrat de travail		Code du travail Conventions collectives Conventions internationales Directives européennes
Protection sociale		Code de la Sécurité sociale Conventions bilatérales de SS Règlements européens 1408/71 et 883/2004
Fiscalité		Code général des impôts Conventions fiscales internationales
Immigration		Code de l'entrée et du séjour et du droit d'asile (CESEDA) pour la France