

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

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 la complexité de ce positionnement parmi les lois et règlements qui concernent des domaines distincts et très techniques tels que :

- le droit du travail ;
- le droit de l'immigration ;
- la fiscalité ;
- la protection sociale.

De même les salariés ont des attentes liées à leur carrière et leur famille, là où les entreprises ont des objectifs économiques et commerciaux, des défis technologiques tout en assurant une certaine équité entre ses salariés.

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 qui répond efficacement aux besoins de l'entreprise en lui permettant d'affecter les bonnes ressources aux bons endroits.

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**.

Ces coûts sont par exemple :

- les consultations juridiques nécessaires à la validation des conditions de mobilité et du modèle d'avenant s'y rapportant ;
- le temps passé par l'équipe mobilité internationale et/ou le service achats pour le choix des prestataires et à 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 ce projet serait de créer un décalage entre les dispositions de la politique et les attentes des salariés ou les moyens financiers du business. 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.
- L'absence de concision dans la rédaction de la politique constitue également un risque d'inefficacité. En effet, une rédaction approximative ou floue pourrait laisser libre champ à des interprétations inconsidérées en termes de coûts ou d'équité. 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.

Ces risques peuvent être gérés en suivant les recommandations décrites dans le chapitre 2, à la rubrique « Quelques prérequis à la bonne marche d'une politique de mobilité internationale » page 32.