

Introduction

Quels sont les objectifs de ce livre ?

Ce livre a pour objectif d'aider ceux :

- qui ont un ou des projets(s) de mobilité internationale dans leur entreprise ;
- qui sont chargés de mener une réflexion sur la mise en place d'une politique de mobilité internationale ;
- qui souhaitent formaliser leur processus de mobilité internationale ;
- qui gèrent déjà des expatriés et cherchent une réponse à une problématique précise.

Il vous permettra de démarrer le projet de politique de mobilité en enclenchant les bons processus dès le début. Ainsi le transfert des salariés sélectionnés pour assurer le développement international souhaité par les dirigeants sera plus fluide.

Il est conçu pour ne rien oublier dans les différents et multiples domaines afférents à la mobilité internationale, mais également pour bâtir une politique de mobilité qui pourra s'affiner au cours des différents transferts, et correspondre au mieux aux objectifs et à la culture de l'entreprise.

Vous y trouverez également quelques idées pour contribuer au développement de la politique de carrières internationales en envisageant la mobilité comme un investissement à tous niveaux.

Cet ouvrage est avant tout un outil méthodologique conçu grâce à des retours d'expérience dans plusieurs entreprises rendant la démarche très opérationnelle.

Les documents pratiques sont proposés ici à titre d'exemple et doivent être adaptés, voire enrichis, en fonction de la stratégie et de la culture de votre entreprise.

La politique de mobilité internationale est avant tout une série de choix possibles à l'intérieur de multiples cadres réglementaires où le facultatif et l'obligatoire se côtoient de manière complexe.

Il est important que les notions de base régissant les transferts internationaux soient bien assimilées par l'équipe, mais il reste indispensable que des spécialistes de chaque domaine réglementé soient intégrés au projet de création de la politique de mobilité internationale.

Bonus

Accédez directement et gratuitement aux documents proposés dans ce livre, tous librement téléchargeables sur : www.la-librairie-rh.com/ouvrage-mosa3

Test de connaissances

Où en êtes-vous avec la mobilité internationale ?

Nous vous proposons de faire le point sur vos connaissances en la matière, avant de démarrer le projet. Attention : certaines questions appellent plusieurs réponses.

1. En protection sociale, le principe de territorialité, dans le cadre d'une activité salariée unique est le suivant :

- *A - paiement des cotisations dans le pays où l'on réside*
- *B - paiement des cotisations dans le pays où l'on travaille*

2. L'Espace économique européen est composé à ce jour¹ de :

- *A - 25 pays*
- *B - 28 pays*
- *C - 31 pays*
- *D - 32 pays*

3. Le règlement CE n° 883/2004 (anciennement 1408/71) s'applique à :

- *A - 25 pays*
- *B - 28 pays*
- *C - 31 pays*
- *D - 32 pays*

1. À la date de rédaction de cet ouvrage le Royaume Uni fait toujours partie de l'Espace Économique Européen.

4. Une convention internationale de Sécurité sociale traite :

- *A - de détachement*
- *B - d'expatriation*
- *C - des deux*

5. Un salarié affecté à l'étranger est-il obligatoirement affilié à la Caisse des Français de l'Étranger (CFE) ?

- *A - oui*
- *B - non*

6. Un salarié français expatrié (au sens de la Sécurité sociale) en Allemagne doit-il être affilié au régime chômage Pôle emploi services expatriés ?

- *A - oui*
- *B - non*

7. Un salarié qui paie des cotisations à la Caisse des Français de l'Étranger a un statut de :

- *A - expatrié Sécurité sociale*
- *B - détaché Sécurité sociale*

8. Un salarié dont le contrat de travail Français est suspendu a un statut :

- *A - de détaché juridique*
- *B - d'expatrié juridique*

9. Le paiement de cotisations sociales à l'URSSAF est conditionné par :

- *A - le paiement d'un salaire par une entité française*
- *B - l'imputation finale du salaire à l'entité française*
- *C - l'existence d'un lien de subordination avec la France*

10. L'origine du lien de subordination est définie par :

- *A - le lieu de signature de l'avenant de mobilité*
- *B - l'entité qui donne les ordres et les directives au salarié*
- *C - l'entité qui paie le salaire*
- *D - l'entité qui contrôle et sanctionne l'exécution du travail*

11. Un salarié expatrié à l'étranger peut-il choisir sa résidence fiscale ?

- *A - oui*
- *B - non*

12. Un salarié non-résident fiscal de France peut-il être amené à y payer des impôts ?

- *A - oui*
- *B - non*

13. La prime d'expatriation ou de mobilité est-elle toujours exonérée d'impôts ?

- *A - oui*
- *B - non*

14. La partie des revenus touchée dans le pays d'origine doit-elle être déclarée dans le pays d'accueil et de résidence fiscale ?

- *A - oui*
- *B - non*

15. Un salarié français dont les seuls revenus sont ceux de son activité professionnelle à plein-temps à l'étranger paye ses impôts en général dans le pays d'accueil :

- *A - s'il est payé par le pays d'accueil*
- *B - s'il y emmène sa famille*
- *C - s'il y réside en permanence*

Résultats en page suivante.

N° question	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Vos réponses	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Bonnes réponses															
Total global															

Résultats :

Vous avez entre 0 et 5 bonnes réponses : il est urgent de vous former à la mobilité internationale !

Vous avez entre 5 et 10 bonnes réponses : vous avez quelques vagues souvenirs qu'il serait nécessaire de rafraîchir.

Vous avez entre 10 et 13 bonnes réponses : il vous manque encore certaines précisions sur les notions fondamentales que vous connaissez déjà.

Vous avez 14 ou 15 bonnes réponses : allez-y, vous serez l'expert du groupe de travail !

Quel que soit votre résultat, quel que soit votre niveau de connaissance, nous vous invitons dès à présent à mettre en œuvre les processus indiqués dans cet ouvrage.

Bon voyage !

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.

- 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.

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.