

Université Sidi Mohamed Ben Abdallah

Ecole supérieur de technologie –Fès



Année universitaire : 2019/2020

Département : STG

Pr.MADHAT Fatima-zahra

Matière : Mobilité internationale des ressources humaines

La Mobilité Internationale des Ressources Humaines

3.1 Introduction

Selon Dominique Percevault, la notion de pays n'est plus compatible avec celle du marché. L'aire d'activité économique et financière s'est affranchie des frontières, à l'exception de certains services de proximité. Les firmes interviennent à l'international de façon très diverse. Cela va de la PME qui vend un certain pourcentage de son chiffre d'affaire à l'étranger, à l'entreprise qui se développe à l'international, jusqu'à atteindre le stade du groupe transnational. Enfin, certaines activités ne peuvent se concevoir que de façon internationale ; c'est le cas, par exemple, des grands groupes pétroliers.

Les causes de l'internalisation des ressources humaines sont multiples : accès à des environnements réglementaires et institutionnels plus favorables, réduction des coûts de transaction, adaptation aux spécificités des marchés locaux ...,

L'expatriation des salariés requiert une stratégie et des méthodes spécifiques qui concernent toutes les fonctions de la GRH, en adaptant certaines de leurs pratiques. La gestion des expatriés est grandement facilitée par l'utilisation des SIRH. La fonction RH tient une place importante dans les groupes internationaux, tels que Danone ou Lafarge. Dans le groupe Schlumberger par exemple, on trouve un salarié de la fonction RH pour cent salariés.

Les entreprises qui ont à gérer des expatriés choisissent des stratégies différentes en fonction de leur culture, des conditions des pays où elles interviennent, et parce qu'elles se trouvent à différents stades d'internationalisation avant d'atteindre, éventuellement, le stade de la firme internationale mature. Le grand nombre de salariés, leur éloignement du siège, leur dispersion dans des zones géographiques très différentes font que les grands groupes internationaux accordent un grand soin à la gestion de leurs ressources humaines.

3.2 Les spécificités de la GIRH

Cette spécificité se traduit par des principes généraux de la GIRH, qui sont appliqués intégralement dans les groupes internationaux matures et à des degrés divers dans les autres firmes qui interviennent à l'étranger. Par ailleurs, les processus RH requièrent certaines méthodes adaptées à la gestion internationale des salariés.

3.2.1 Les principes de base qui gouvernent la GIRH dans une firme internationale mature

On peut distinguer quatre principes fondamentaux :

A. L'ÉQUITÉ DE TRAITEMENT ENTRE LES SALARIÉS

L'équité entre les salariés se réalise sur deux plans ; le respect de l'équité entre les salariés mobiles et les salariés non mobiles implique de compenser les inconvénients associés à la mobilité. Le dépaysement a un coût monétaire et psychologique qu'il revient à l'entreprise de prendre en charge.

Le second volet de l'équité consiste à « éliminer les stéréotypes culturels et à considérer que l'on gère des individus et non des nationalités ». Les mêmes pratiques et les mêmes critères dans les domaines de l'évaluation, de la rémunération, de la gestion des carrières sont appliquées quelle que soit la nationalité de ses salariés.

B. L'ACCEPTATION ET L'UTILISATION DE LA DIVERSITE DES CULTURES

Corollaire du premier principe, la diversité des cultures est reconnue mais aussi mise à profit ; Le « brassage des nationalités est favorisé et organisé ». Ainsi dans le groupe Schlumberger on cherche à établir dans chaque filiale la parité numérique entre salariés expatriés et nationaux ; cette politique de diversification se traduit dès le recrutement :

On recrute autant de nationaux d'un pays que la filiale du pays a besoin de salariés, mais ils sont affectés hors de leur pays d'origine.

La diversité est considérée comme une richesse ; Elle permet d'assimiler de nouvelles manières de penser, de nouvelles méthodes, en définitive, de nouveaux savoirs au sens de la GRH. La multiplicité des approches est source de **créativité** et permet de **mieux capter l'innovation**.

C. ASSURER LA COHERENCE DU SYSTEME DE GIRH

Faire travailler ensemble des personnes venues d'horizons très différents est une entreprise complexe. Pour manager la diversité en respectant l'équité, il est nécessaire de construire un système de règles clair et transparent, applicable à tous et compréhensible de tous avec des outils identiques et utilisables par tous. Cette cohérence permet de renforcer la culture de l'entreprise et le sentiment d'appartenance des collaborateurs au groupe.

Parallèlement, le groupe dispose de la sorte d'un système de gestion consolidé de ses ressources humaines qui lui permet :

- Le recueil de données RH homogènes au niveau mondial ;
- Une gestion de la mobilité internationale des salariés guidés par la stratégie générale du groupe.

Cependant, il faut conserver une certaine **souplesse** dans l'application des règles et tenir compte des **spécificités locales**. « La fonction RH doit répartir et s'assurer de l'arbitrage entre les politiques RH locale et globale (décider les processus qui doivent être les mêmes pour tous sans exception et de ceux qui nécessitent une adaptation locale) ».

D) MAINTENIR LES LIENS ENTRE LE SALARIE EXPATRIE ET LE SIEGE SOCIAL

L'éloignement géographique et relationnel peut créer un risque de détachement du collaborateur et aboutir à une séparation non souhaitée. Il est donc indispensable de ne pas couper les liens avec la société d'origine et le siège social, en veillant à **l'information** du salarié sur les événements marquants à l'intérieure du groupe et sur sa politique générale, en mettant à sa disposition **des outils de communication interactifs** qui lui permettent de s'informer et de rester en relation avec les salariés des autres entités de la firme, en lui procurant un soutien logistique et psychologique lors de ses périodes d'expatriation grâce au « package » (cf. Infra) . Le sentiment d'appartenance est renforcé lorsque l'expatriation est vécue dans un contexte de libre-arbitre, qu'elle repose sur le volontariat et offre au collaborateur la possibilité de **piloter sa propre carrière**.

3.2.2 La spécificité des outils de la GIRH

On peut dégager quelques spécificités dans les de la GIRH .Celle -ci est facilitée par les SIRH (Services informatiques aux Ressources Humaines) qui assurent sa cohérence. Elles unifient l'ensemble des processus en établissant des règles et des procédures communes au groupe et à chacune de ses entités (départements, Zones géographiques, filiales, etc.) et des données consolidées rapidement actualisés.

En même temps, l'informatique permet au salarié d'avoir accès à son dossier personnel. C'est le système de l'Employee self service qui permet au salarié d'accéder à la base de données qui le concerne (le système repose sur la confiance) qui sont traduites dans toutes les langues où le groupe intervient. Il peut suivre « l'Historique de son entretien d'évaluation annuelle (...), les différents éléments composant sa rémunération », gérer ses congés, modifier directement les informations personnelles le concernant.

La caractéristique principale des processus de la GIRH est leur maillage et leur imbrication, comme nous allons le voir.

A. LE RECRUTEMENT DU SALARIE EXPATRIE

Il faut un arbitrage préalable entre expatriés et salariés recrutés sur place, entre salariés du groupe et candidats externes en fonction des causes du recrutement qui sont multiples :

- Pour une implantation et une extension de l'activité, il est possible de recruter les salariés sur place, surtout lorsque l'activité nécessite une main d'œuvre importante dont la qualification est disponible dans le pays. Dans ce cas, il faut attirer des candidats, généralement par un différentiel de salaire et acculturer les salariés aux pratiques et à la culture de l'entreprise. Cette formation est dispensée par des salariés expatriés du groupe ;
- Pour diffuser les valeurs communes de la firme (meilleures pratiques, culture de l'entreprise) , le recrutement b interne s'impose ;
- En cas de transfert de compétences, on peut recruter sur le marché interne (best practices) ou sur le marché externe (expertises recherchées) ;
- Pour le contrôle des opérations à l'étranger, on peut de même recruter dans le groupe ou sur le marché de l'emploi.

Les bourses d'emploi intranet rapprochent les besoins des groupes et les désirs exprimés par les collaborateurs qui, de cette façon, peuvent autopiloter leur carrière.

Cependant, une telle méthode peut présenter des inconvénients si les flux de mobilité sont lents : « On ne crée pas de vivier de candidats ou de shopping list. Pour nous, c'est contestable dans la mesure où l'on va créer des attentes que l'on ne pourra pas toujours satisfaire. »

Le recrutement d'un salarié à l'étranger ne peut être efficace si celui -ci n'est pas motivé. Les firmes multinationales, lors de l'embauche, intègrent **une clause de mobilité** dans leurs contrats de travail pour

les collaborateurs susceptibles d'être déplacés. Par ailleurs, les entreprises matures à l'international définissent avec une grande précision dans **une charte de mobilité** l'ensemble des conditions du transfert et du séjour de l'expatrié ainsi que les avantages qui leur sont associés.

B. LE TRIPTYQUE EVALUATION- MOBILITE- FORMATION

Ces trois processus sont liés entre eux. La mobilité est fondée sur l'évaluation (ainsi que le volontariat des salariés) ; en même temps, elle joue un rôle important dans la formation des collaborateurs.

a) L'évaluation

Pour déplacer les salariés à l'international, l'outil principal est l'évaluation. Dans le groupe Schlumberger, l'évaluation des performances est adossée sur le management par objectifs (MBO, Management By Objectives) et réalisée tous les trimestres par les supérieures hiérarchique sur la base des résultats. L'entretien annuel est effectué par le manager de la filiale où se trouve le salarié mais peut aussi avoir lieu au siège du groupe lors d'un voyage de l'expatrié. L'évaluation à 360° est pratiquée pour le haut management afin de valider une décision d'affectation.

b) La mobilité

La mobilité internationale comporte les mêmes méthodes que celles d'une société exclusivement nationale, mais elle est accompagnée d'un ensemble d'avantages supplémentaire : information-communication, « package », destiné à compenser les inconvénients de l'expatriation.

c) La formation

Certains groupes constituent un véritable marché interne où l'on entre à la sortie des études pour rester le plus souvent jusqu' à l'âge de la retraite (Schlumberger). La première année des salariés est une année de formation.

La formation à l'international présente une spécificité : la circulation du salarié à l'intérieur du groupe fait progresser celui-ci dans la formation. « La mobilité intellectuelle, technique, géographique entre les différents pays permet de comprendre le métier de l'entreprise. »

Comme dans une entreprise nationale, la formation s'acquiert en passant par exemple, d'un poste d'ingénieur d'études à celui d'opérationnel dans la fabrication, puis responsable RH, commercial, etc. mais, **il s'y adjoint l'acquisition de valeurs multiculturelles qui se traduisent dans les pratiques, les processus et le management.** il s'agit d'une formation permanente par la carrière qui fait émerger les potentiels et détecte les hauts potentiels.

Cette solidarité entre les processus d'évaluation, de mobilité et de formation, se concrétise dans le principe de la mobilité « en spirale », en vigueur à Schlumberger. En évoluant à la fois dans les fonctions, les métiers, le salarié progresse dans la rémunération et la hiérarchie.

Par ailleurs, le knowledge management est largement pratiqué dans les firmes internationales afin de diffuser les meilleures pratiques par de-là les frontières et les échanges interactifs générateurs de créativité.

C. LA COMMUNICATION ET LES RELATIONS PROFESSIONNELLES

La communication joue un rôle d'autant plus important que le salarié est éloigné géographiquement des centres de décision et de la maison-mère. Il faut donc maintenir le lien entre chaque salarié international et l'ensemble du groupe.

Le salarié reçoit les informations susceptibles de l'intéresser (l'événement ayant lieu dans son unité d'origine, événement concernant le groupe, et informations sur la stratégie du groupe). Le support est l'Intranet, les journaux d'entreprise et les webzines.

La communication est « bivalente » ; le salarié peut apporter en retour une mine d'information sur la situation de la filiale locale et son environnement. Il les transmette formellement par des opérations de reporting, lors d'un voyage par exemple, et sur l'Intranet.

Enfin la communication est interactive : le salarié international communique avec les autres collaborateurs du groupe, que ce soit pour des informations événementielles (chats), ou la transmission des meilleures pratiques grâce aux portails de knowledge management qui permettent un maillage de l'innovation. D'où l'importance de l'accessibilité des sites de communication et d'information.

Par ailleurs, la communication permet d'établir un réseau de relations professionnelles dans un contexte peu favorable : éloignement, absence de syndicat et de représentant du personnel dans certains pays. Elle a aussi pour objet de ne pas laisser le salarié livré à lui-même, d'assurer la cohérence de l'information sur la politique générale du groupe, de donner aux individus la possibilité d'être informés et de s'exprimer malgré la diversité des pays, afin de maintenir un bon climat social. Sur le plan administratif, le salarié, pour se sentir intégré, doit repérer sa place après chaque mutation dans les organigrammes de la firme. Certaines entreprises organisent des réunions annuelles d'information sur chaque site pour permettre échanges et discussion entre les salariés et la direction du groupe. Il est possible également d'utiliser les réunions en ligne.

Les SIRH jouent rôle unificateur dans ces processus en même temps qu'ils assurent leur gestion administrative.

3.3 L'administration du personnel à l'international

Elle requiert un travail complexe qui nécessite une connaissance précise des conditions institutionnelles et juridiques du pays d'accueil, de ses spécificités climatiques et culturelles de façon à adapter le salarié mobile et le cas échéant sa famille au changement de ses conditions de vie.

Un planning rigoureux des tâches à effectuer est nécessaire. La référence à la charte de mobilité internationale du groupe est très utile ainsi que le recours à la sous-traitance spécialisée dans l'international.

Il s'agit de définir le statut juridique du salarié international (A), de concevoir un « package » destiné à compenser les inconvénients de la mobilité internationale (B).

3.3.1 Le statut juridique de salarié international

Selon que le salarié aura le statut de détaché, d'expatrié ou qu'il sera un Volontaire International en Entreprise (VIE), son contrat de travail aura des implications différentes en termes d'avantages sociaux et d'appartenance juridique.

A. LA DISTINCTIONSALARIE DETACHE, SALARIE EXPATRIE

Cette désignation s'applique aux sociétés françaises et se réfère au régime de sécurité sociale auquel le salarié travaillant à l'étranger est rattaché.

- a) Est considéré comme salarié **détaché**, le salarié qui part à l'étranger pour **une période de temps définie**. La durée maximale du détachement est, en principe, de six ans. Le salarié détaché reste assujéti au régime de sécurité sociale français.
Pour cela une convention internationale autorisant cette inscription doit avoir été signée entre le pays d'origine et le pays d'accueil, sinon il est soumis au régime de sécurité sociale du pays d'accueil.
- b) Au contraire le salarié **expatrié** est assujéti au régime de sécurité sociale du pays étranger où il est envoyé. Pour continuer, de surcroit, à bénéficier du régime de sécurité française, il peut être affilié par son employeur d'origine ou de sa propre initiative auprès de la CAISSE DES FRANÇAIS A L'ETRANGER (CFE). De même, il peut être inscrit par son entreprise d'origine ou de sa propre initiative au régime vieillesse expatrié de la Sécurité sociale ou aux régimes complémentaires de l'ARRCO et de l'AGIRC. Le GARP (Groupement des Assedic de la région parisienne) assure la couverture chômage des expatriés salariés d'une entreprise établie en France et envoyés vers une destination hors de l'Espace Economique Européen / Suisse (EEE/Suisse). Dans un Etat membre de l'Union européenne, le salarié doit cotiser au régime du pays où il travaille.

Il existe d'autres modes de couverture destinés à garantir l'équité. Ainsi l'affiliation à un régime de retraite par capitalisation dans les pays où les régimes de retraite par répartition ne sont pas d'usage.

B. LE CONTRAT DE TRAVAIL

Les salariés détachés restent salariés de leur société d'origine. Un avenant au **contra de travail** ou lettre **de détachement** est rédigé pour préciser les conditions du détachement (durée, rémunération, fiscalité). Les salariés expatriés se trouvent dans une double relation juridique. Le contrat de travail avec leur société d'origine est suspendu par un avenant de mise à disposition et ils signent un nouveau contrat de travail avec leur société d'accueil. D'autres contrats sont négociés pour eux, relatifs à la retraite par capitalisation dans les pays d'accueil où n'existe pas de régime de retraite par répartition, ou bien aux frais médicaux. La passation de ces contrats est généralement confiée à des organismes prestataires spécialisés dans l'international.

Un avancement de mobilité doit comporter, entre autre des précisions sur la rémunération, la fiscalité, la couverture sociale, les avantages en nature éventuels (voiture de fonction, logement), les congés, la réglementation applicable qui est celle de la société du pays d'accueil, les conditions de réaffectation. Au retour du salarié expatrié, son contrat de travail avec la société d'origine est « réactivé ».

A. LA POSSIBILITE D'UTILISER LE DISPOSITIF DU VOLONTARIAT INTERNATIONALEN ENTREPRISE (VIE)

Ce dispositif fixé par la loi du quatorze mars 2000 vise à encourager la mobilité internationale des jeunes et à aider les entreprises dans leur recherche d'emploi international.

Il s'agit de confier à un jeune entre dix-huit et vingt ans une mission professionnelle à l'étranger pour une période allant de six à vingt-quatre mois. Pour cela, l'agence française pour le développement international des entreprises, Ubifrance, met à leur disposition un fichier de volontaires (environ cinquante mille candidats) inscrits au CIVI (Centre d'information sur le Volontariat International). Ces jeunes doivent avoir une formation (ingénieur, technicien, cuisinier, contrôleur de gestion...) et leur mission varie avec les besoins de l'entreprise (renforcement d'une équipe locale, prospection de marché, animation d'un réseau de distribution, soutien technique...).

Le VIE exonère l'entreprise de tout « lien contractuel direct » avec le jeune. La gestion administrative et juridique du VIE est déléguée à Ubifrance... (qui)... gère les aspects contractuels, la rémunération et la protection sociale du jeune envoyé en mission. Le contrat est passé entre Ubifrance et le jeune volontaire qui bénéficie d'un statut public. La rémunération est adaptée au coût de la vie du pays d'accueil et varie entre mille cinq cents et trois mille euros. Pour en bénéficier, les entreprises signent avec Ubifrance un agrément d'une durée de cinq ans après vérification de leur fiabilité financière et de leur nationalité française. Elles déposent une demande d'affectation si elles ont trouvé un volontaire ou une offre de mission si elles sont à la recherche d'un candidat.

Ubifrance précise les caractéristiques de la mission et son coût prévisionnel. Elle assure un travail de conseil auprès des entreprises pour les démarches à entreprendre (demande de visa, permis de travail) et une aide particulière aux PME (recherche et sélection du candidat, aide à l'hébergement, formule de temps partagé avec une autre entreprise française non concurrente...). Le volontaire a la possibilité d'effectuer une partie de sa mission en France (jusqu'à 165 jours par année de mission), afin d'acquérir la culture de l'entreprise, de recevoir une formation ou d'effectuer une portion sur sa mission. Le VIE procure au jeune diplômé une culture de travail à l'international qui enrichit son CV. Selon Ubifrance 70% des entreprises utilisatrices sont majoritairement des PME (63%) mais aussi de grandes entreprises telles Veolia Water ou Air France.

3.3.2 Le package

Un certain nombre d'avantages ont été associés à l'exportation de façon à encourager la mobilité, à en palier les inconvénients de tous ordres, à maintenir l'équité internationale des rémunérations entre salariés mobiles et salariés travaillant dans leur pays d'origine.

Ces mesures ont pris le nom de PACKAGE. Le package comporte deux volets. Le premier concerne la rémunération et compense de façon monétaire les inconvénients de la mobilité internationale. Le second accorde des prestations de service au salarié international et à sa famille de façon à réunir les conditions d'une expatriation réussie.

Le package entraîne des dépenses relativement importantes, justifiées par la nécessité d'éviter un échec. Le retour prématuré du cadre salarié est plus coûteux que les frais du package, aussi bien en termes d'heures de travail, de dépenses de nature administrative et de coûts de sous-traitance qu'en raison du délai mis à pouvoir le poste et de la détérioration du climat de travail qui s'ensuit. Ces dépenses sont cependant encadrées budgétairement et conçues avec rigueur : devis comparatifs, chartes de mobilité, benchmarking des pratiques des autres groupes internationaux.

A.LE VOLET REMUNERATION DU PACKAGE

Il est destiné à harmoniser la politique de rémunération du groupe entre les salariés du pays d'origine.

- a) Le salaire est calculé en fonction des zones géographiques et dans certains d'entre elles, en fonction des pays et des villes. Des grilles établissent les taux d'équivalence entre les différentes zones géographiques, pays régions ou villes permettent de calculer les écarts relatifs au salaire, à la fiscalité, aux charges sociales, au coût de la vie et du logement, aux conditions climatiques et sanitaires, culturelles et politiques, à l'infrastructure, aux frais de scolarisation... On parle ainsi parfois de différentiels d'égalisation qui permettent de compenser ces écarts.

D'autres grilles permettent d'évaluer les conditions de vie locales en fonction de critères tels que sûreté/sécurité, l'éloignement - l'accès, la difficulté du climat, le niveau économique, les loisirs-culture, les aspects comportementaux et la difficulté de la langue, l'existence ou l'absence d'écoles françaises, le niveau du système de santé. Ces critères sont notés en points. Pour rétablir l'équité en termes de charges sociales

et fiscales de salarié, on utilise la méthode « gossup » ou courbe en U. On part de la rémunération brute de référence du pays d'origine en tenant compte de la fiscalité, des charges sociales, de la capacité d'épargne salariale et en appliquant un taux de conversion, on « remonte » au salaire brut du pays d'accueil. Le salaire brut n'a pas nécessairement le même contenu dans le pays d'accueil et le pays d'origine. Ainsi, contrairement à la France, beaucoup de pays pratiquent la retenue fiscale à la source.

b) Les primes : suivant les entreprises, différentes sortes de primes sont mises dans le package :

- Les primes attachées à l'expatriation : prime de risque, prime de qualité de vie, prime de mobilité, prime de distance ;
- Les avantages particuliers : ils correspondent au cout des services rendus au salarié mobile et à sa famille dans le cadre du package, comme les frais de scolarité pour les enfants en âge scolaire, la prime d'employabilité destinée au conjoint.

B.LE VOLET PRESTATION DE SERVICE DU PACKAGE

L'installation et la nouvelle vie du salarié et de sa famille dans le pays d'accueil impliquent l'accomplissement de nombreuses formalités et la résolution de problèmes logistiques de tous ordres. Le plus souvent ils sont pris en charge intégralement par le service des ressources humaines qui généralement les sous-traite à des prestataires spécialisés (cabinets fiscaux et sociaux, fournisseurs d'indicateurs sur le cout de la vie local et le marché locatif, déménageurs internationaux...). Ces prestataires ont une connaissance approfondie de l'international et/ou de l'environnement institutionnel et culturel du pays d'accueil.