

Collection PRAKIT

Accompagner ses salariés à l'international

Isabelle DESMIDT

2^e édition





GERESO
ÉDITION

Accompagner ses salariés à l'international

Collection PRAKIT

Accompagner ses salariés à l'international

2011

Cet ouvrage est paru dans une édition précédente sous le titre :
Organiser la mobilité internationale de ses salariés

Ouvrage conçu et réalisé sous la direction de Catherine FOURMOND

Auteur :

Isabelle DESMIDT

© GERESO Édition 2007, 2011

26 rue Xavier Bichat - 72018 Le Mans Cedex 2 - France

Tél. 0243230353

Fax 0243284067

www.gereso.com/edition

edition@gereso.fr

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : juin 2011

ISSN : 1956-5739

ISBN 13 : 978-2-35953-062-9

Code EAN 13 : 9782359530629

GERESO SAS au capital de 160640 € - RCS Le Mans B 311 975 577
Siège social : 28 rue Xavier Bichat - 72018 Le Mans Cedex 2 - France



La collection PRAKIT propose des méthodes simples et didactiques de conduite de projet, appliquées à des processus ou spécificités métiers.

Dans la même collection :

- Analyser un poste de travail ou un service
- Conduire une analyse stratégique en entreprise
- Construire un plan de formation
- Diagnostiquer la performance industrielle
- Élaborer des tableaux de bord utiles
- Le recrutement
- Manager la performance industrielle
- Prévenir un contrôle URSSAF
- Réaliser le diagnostic d'une organisation
- Réussir ses investissements en formation
- Réussir ses projets événementiels

www.la-librairie-rh.com



Acteurs concernés



Que faut-il faire ?



Vérifions ensemble



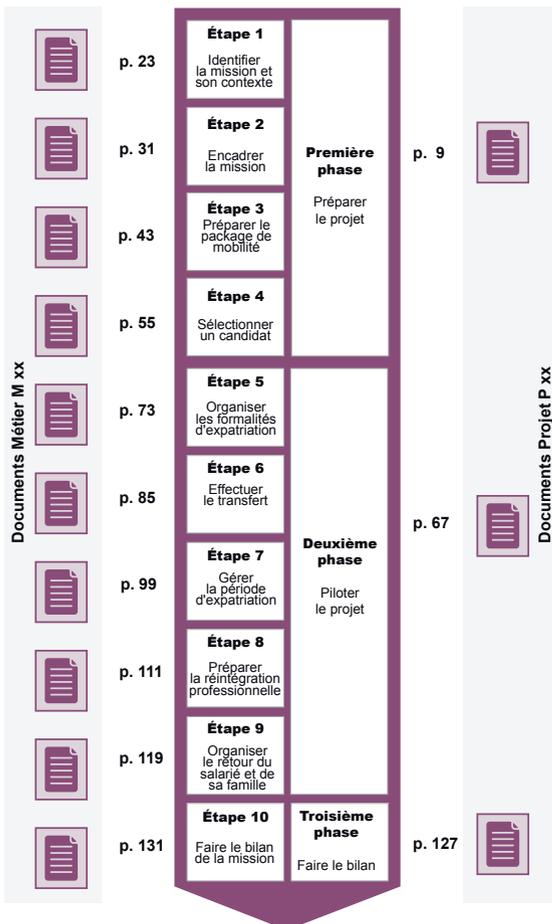
Attention - Important



Documents liés

Déroulement du projet

DÉBUT DU PROJET



Accompagner ses salariés à l'international

Notions fondamentales de la conduite de projet

1- Qu'est-ce que le mode projet ?

Le mode projet est avant tout un état d'esprit privilégiant le travail en équipe, la transparence, l'atteinte d'objectifs ambitieux, la prise de risques, la recherche de la performance.

Se mettre en mode projet, c'est détenir toutes les clés de réussite pour atteindre des objectifs, dans le respect des délais et des budgets.

L'équipe peut être réduite à 2 personnes, c'est le cas où le projet est réalisé par une seule personne au profit d'un commanditaire.

Néanmoins, ce n'est pas parce que le projet est petit ou que l'équipe pour le réaliser est petite que l'on ne peut pas mettre en œuvre le mode projet.

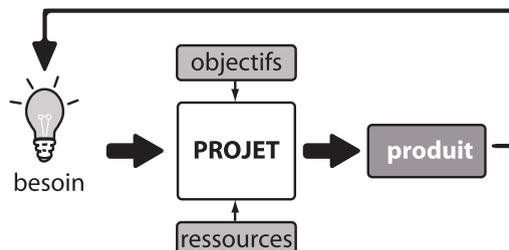
Le mode projet fiabilise le processus global, facilite la communication et la prise de décision.

2- Qu'est-ce qu'un projet ?

Un projet se caractérise principalement par :

- un **objet** ou **but** à atteindre ;
- un **produit** ou **service** qui est le résultat du projet ;
- des **objectifs** cadrant le système projet ;
- des **ressources**, humaines ou matérielles, mobilisées pour la réalisation du produit.

Borné dans le temps, un projet est donc un ensemble d'actions coordonnées qui va permettre de traiter une problématique et de satisfaire le besoin exprimé par le commanditaire.



3 - Qu'est-ce que la conduite de projet ?

Conduire un projet, c'est se poser les bonnes questions au bon moment et mettre en œuvre des techniques pour :

- **réaliser un produit**, tout en tenant compte des diverses contraintes fixées, c'est-à-dire, ici, c'est-à-dire, ici, élaborer des processus de mobilité internationale ;
- **anticiper** ou **réagir** face aux événements qui peuvent survenir et retarder l'avancement du projet ou des résultats intermédiaires ;
- **mettre en place un système de communication** qui permette à l'ensemble des acteurs d'avoir les bonnes informations pour jouer leur rôle dans le projet.

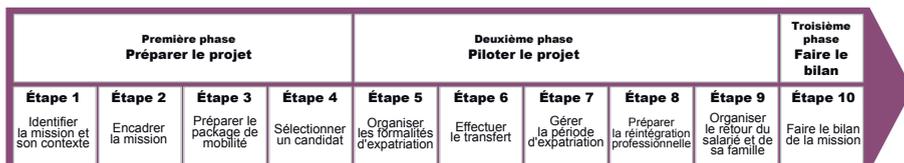
4 - Quelle méthode pour la conduite d'un projet en mobilité internationale ?

Nous vous proposons dans ce guide une méthode exclusive développée par GERESO ÉDITION, en collaboration avec ses consultants experts en organisation et conduite de projet.

En deux dimensions, grâce à un **système de double lecture**, vous trouverez :

- **3 phases** de conduite de projet ;
- **10 étapes** de processus métier.

5 - Comment cela fonctionne ?



Les deux dimensions sont prises en compte et synchronisées pendant la vie du projet :

- **la gestion du projet** : c'est la dimension organisationnelle, transverse et portable ;

• **la conduite de l'étude et de la mise en place** : c'est la dimension « métier » ou « technique », celle-ci regroupe l'ensemble des actions à mener pour accomplir et atteindre l'objectif du projet de professionnalisation des pratiques de mobilité internationale.

Les **documents liés** permettent d'élaborer facilement les résultats intermédiaires, puis finaux, nécessaires à la bonne réalisation des objectifs du produit.

Les documents des phases de gestion du **Projet** sont préfixées **P xx**.

Les documents de réalisation des étapes du processus **Métier** sont préfixées **M xx**.

Au quotidien, au sein du projet de mobilité, les deux dimensions (gestion de projet et conduite du processus métier) sont totalement entremêlées et confondues...

La distinction que nous vous proposons ici a donc pour but de faciliter et surtout de sécuriser la conduite de vos processus en mobilité internationale. Vous trouverez dans ce livre, grâce à une mise en page inédite et très pratique, toutes les actions à mener pour garantir le succès de tous vos processus en mobilité internationale.

6 - Les objectifs de ce livre ?

Ce livre a pour objectif d'aider ceux :

- qui ont un ou des projet(s) de mobilité internationale dans leur entreprise ;
- à qui on a demandé de mener une réflexion sur la politique de mobilité internationale ;
- qui souhaitent formaliser leur processus de mobilité internationale ;
- qui sont en recherche d'une méthodologie ;
- qui gèrent déjà des expatriés.

Il vous permettra de démarrer sur le projet de mobilité en enclenchant les bons processus dès que vous aurez eu connaissance du besoin exprimé par les dirigeants de la société en développement international.

Il est conçu pour ne rien oublier dans les différents et multiples domaines afférents à la mobilité internationale, mais également pour bâtir une réelle politique de mobilité qui pourra s'affiner au cours des différents transferts, et ainsi les encadrer de manière efficace.

Vous y trouverez également quelques idées pour faire d'un processus de transfert une véritable politique de carrières internationales en envisageant la mobilité comme un investissement à tous niveaux.

Les documents métier sont proposés ici à titre d'exemple et doivent être adaptés, voire enrichis, en fonction de la stratégie de votre entreprise et des choix qui auront été faits en matière de mobilité internationale.

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 donc important que les notions de base régissant les transferts internationaux soient assimilées.

Nous vous proposons ainsi de faire le point sur vos connaissances en la matière, avant de démarrer le projet.

Bonus

Vous trouverez une adresse Internet sur chaque page de modèle de document. Connectez-vous et accédez directement et gratuitement sur la page des livrables proposés dans ce livre, tous librement téléchargeables.

Où en êtes-vous avec la mobilité internationale ?

Attention : certaines questions appellent plusieurs réponses

1. En protection sociale, le principe de territorialité 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 jour de :

- A - 25 pays*
- B - 27 pays*
- C - 30 pays*
- D - 31 pays*

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

- A - 25 pays*
- B - 27 pays*
- C - 30 pays*
- D - 31 pays*

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 en Allemagne doit-il être affilié au régime chômage Pôle emploi services expatriés ?

- A - oui*
- B - non*

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

- A - expatrié sécurité sociale*
- B - détaché sécurité sociale*

- 8. Un salarié dont le contrat France est suspendu a un statut de :**
A - *détaché juridique*
B - *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 défini par :**
A - *le lieu de signature du contrat*
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 détaché sécurité sociale France est-il imposable dans le pays d'accueil s'il y travaille 7 mois sur 12 ?**
A - *oui, dans la plupart des cas*
B - *non, jamais*
- 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 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*

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
		D	D							D					
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, quelque soit votre niveau de connaissance, nous vous invitons dès à présent à mettre en œuvre les processus indiqués dans ce PRAKIT.

Bon voyage !

Les 3 phases et les 10 étapes du projet

Début du projet

Définir et encadrer le besoin en ressources internationales

Première phase
Préparer le projet

Étape	Intitulé de l'activité	Documents liés
1	Identifier la mission et son contexte	M 01a - Profil général du poste à pourvoir M 01b - Fiche pays
2	Encadrer la mission	M 02a - Charte de mobilité internationale M 02b - Grille des coûts M 02c - Grille des primes pays
3	Préparer le package de mobilité	M 03a - Feuilles de calcul d'un package M 03b - Tableau santé/prévoyance M 03c - Grille des salaires marché pays d'accueil M 03d - Avenant de mobilité
4	Sélectionner un candidat	M 04a - Annonce du poste M 04b - Grille d'analyse des critères de sélection M 04c - Grille d'entretien M 04d - Programme du voyage de reconnaissance

Mettre en œuvre le transfert

Deuxième phase
Piloter le projet

Étape	Intitulé de l'activité	Document lié
5	Organiser les formalités d'expatriation	M 05a - Nouvelle situation fiscale M 05b - Liste des examens de santé M 05c - Calendrier du transfert
6	Effectuer le transfert	M 06a - Check-list des formalités préalables au départ pour la famille M 06b - Tableau comparatif des devis de déménagement M 06c - Fiche de liaison filiale d'accueil
7	Gérer la période d'expatriation	M 07a - Tableau de suivi des coûts de mobilité M 07b - Budget pour l'année N + 1 M 07c - Questionnaire qualité
8	Préparer la réintégration professionnelle	M 08a - Avenant de réaffectation M 08b - Grille de primes à double entrée
9	Organiser le retour du salarié et de sa famille	M 09a - Check-list des formalités de retour M 09b - Questionnaire de satisfaction retour

Faire le bilan du projet de transfert

Troisième phase
Faire le bilan

Étape	Intitulé de l'activité	Document lié
10	Faire le bilan de la mission	M 10a - Rapport d'expatriation M 10b - Critères de succès d'un transfert

Fin du projet

Première phase

Préparer le projet de transfert



Ce schéma représente votre repère dans le déroulement du projet. Vous le retrouverez au début de chaque phase et étape.



- DRH ;
- Fiscalistes, juristes ;
- Prestataires ;
- Responsable Mobilité Internationale ;
- Responsable carrières ;
- Responsable rémunération et avantages sociaux ;
- Comptables ;
- Manager pays d'accueil ;
- DRH ou RRH pays d'accueil.



1. Formuler le besoin en explicitant 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) :

C'est la *note de cadrage (P 01)* qui contiendra ces informations ainsi qu'un macroplanning du projet mentionnant à la fois les phases et les étapes du processus métier.

2. Composer l'équipe projet ou le groupe de travail et ajuster l'effectif de la cellule de gestion de la mobilité selon le nombre de transferts à gérer.

3. Définir les étapes du processus de mobilité et les planifier au moyen du *planning détaillé (P 03)* :

- Préparer les documents métier qui accompagneront le projet.

4. Mettre la commande en mode projet :

- Préparer un macroplanning,
- Définir un budget,
- Préciser le rôle des acteurs.

5. Chiffrer le coût global du projet :

La grande variété des domaines liés à la mobilité internationale induit une certaine dispersion des sources de dépenses ; c'est pourquoi il est important