

Missions de courte durée: simple alternative?

Les contextes d'expatriation se diversifiant, on a pu constater ces dernières années notamment, un changement de la durée d'expatriation et des formes que prennent les transferts internationaux. Les personnels en Mobilité Internationale peuvent par exemple être des cadres internationaux, des expatriés effectuant une mission classique de 3 à 5 ans avant de regagner leur pays d'origine, des salariés d'expérience suivant une formation dans un autre pays, des jeunes recrues ou juniors, des salariés souhaitant partir dans tel pays (pour suivre leur conjoint par exemple), des transferts permanents (dans le cadre d'une localisation), des « commuters » ou bien des salariés en missions de courtes durées.

Les problématiques soulevées par l'affectation de salariés en missions de courte durée s'apparentent à celles des expatriations classiques de longue durée : préparation au départ, visas, permis de travail, fiscalité ou logement à l'affectation pour n'en citer que quelques unes.

En revanche les missions de courte durée se distinguent par leurs avantages : elles n'occasionnent pas de frais de scolarité élevés dans des écoles internationales, de logement pour toute une famille dans les quartiers select, ou d'interférence de la mission avec la carrière du conjoint. Elles facilitent même la gestion des retours dans la mesure où le salarié reste fortement ancré dans sa structure d'origine. L'on serait tenté de les considérer comme des expatriations simplifiées. Mais sont-elles vraiment la panacée et peuvent-elles s'appliquer à tous les cas d'affectations ?

Des affectations pour des besoins précis

Les entreprises et notamment les grands groupes travaillant dans plusieurs pays, privilégient la diversité de leurs ressources humaines dans la mesure où les compétences nécessaires ne sont plus seulement techniques mais également transculturelles. Or les missions de courte durée donnent l'occasion de faire travailler différentes nationalités ensemble, de partager des expériences ou de

transmettre des compétences ou un savoir-faire. C'est une solution à moindre coût par rapport à l'expatriation classique, car plus limitée dans le temps.

Par ailleurs, la nécessité de réduire les coûts pousse nombre de sociétés à envisager la localisation de postes jusque-là occupés par des expatriés. Cela se traduit par le recrutement et la formation de salariés locaux. Leur parcours de formation peut comprendre des missions de courte durée, que ce soit dans d'autres filiales du groupe ou au siège, afin d'acquérir un bagage technique et la culture d'entreprise.

Pour certaines sociétés prestataires de services, travaillant sur des projets, comme dans le secteur de l'ingénierie ou de l'informatique, la réalisation du projet à la demande du client nécessite le détachement d'un salarié ou d'une équipe sur site, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur des frontières. Ainsi par exemple lorsqu'il s'agit de l'installation d'un équipement et éventuellement d'un suivi ultérieur, la mission peut se compter en mois.

L'enquête ORC "2009 Survey of Short-term and Commuter International Assignment Policies", réalisée auprès de 332 sociétés dans le monde entier, permet de dégager une durée moyenne de 8 mois.

Selon cette même enquête, on peut compter parmi les principales raisons expliquant le recours à ce type de mission, le transfert de compétence, suivi par la mise en place d'une nouvelle base opérationnelle et par la nécessité de faire appel à du personnel qualifié.

Formalisation de la politique

Pour l'ensemble des participants à l'enquête, la population de salariés en missions de courtes durées représente un peu plus de 20% de l'effectif expatrié total. La tendance est d'ailleurs au développement, près de la moitié des sociétés affichant leur volonté d'augmenter le nombre de telles missions.

Quelle que soit la nationalité des sociétés interrogées, l'engouement est marqué pour des destinations comme l'Asie-Pacifique et l'Europe de l'ouest. Les groupes du vieux



continent ont aussi de plus en plus de missions vers l'Europe centrale et de l'est.

En ce qui concerne l'existence d'une politique formelle traitant des missions de courtes durées, 83% des sociétés ont mis en place une politique, qu'elle soit informelle, intégrée à la politique générale d'expatriation ou qu'il s'agisse d'une politique spécifique.

Plusieurs aspects du package sont à analyser, car bien entendu l'accompagnement ou les primes éventuelles (mobilité, « hardship ») revêtent une dimension différente de ce qui est habituel pour des expatriations classiques.

Quant au coût de vie, il donne lieu généralement à un « per diem » dont le montant est principalement fourni par des cabinets extérieurs. Certaines sociétés déclinent le montant du per diem en fonction du niveau de salaire tandis que d'autres ne font pas de différenciation. Une modulation est aussi possible en fonction du statut célibataire/accompagné ou de la nationalité du salarié (afin d'égaliser son pouvoir d'achat sur place par rapport à son pays d'origine).

Par ailleurs il convient d'établir les rôles de chaque pays, le pays d'origine et celui d'affectation, en ce qui concerne le paiement de la rémunération, la détermination de la partie variable éventuelle et les obligations fiscales qui en découlent.

Une des principales mesures dans la politique est le logement : la coutume est de fournir un logement meublé, comprenant une cuisine et/ou bénéficiant de services tels que le ménage. Précisons néanmoins que les logements meublés mais sans service sont dans l'ensemble plus utilisés. A noter également qu'à la différence de ce qui se pratique pour les expatriations de longue durée, l'entreprise choisit le logement. La politique logement doit également prendre en compte le côté pays d'origine : quelles sont les dispositions prises pour éventuellement rompre le bail?

Autre point d'importance, le transport : prend-on en charge une voiture de fonction, une allocation transport, une voiture de location? Dans certains pays, faut-il un chauffeur? A ce sujet, les enquêtes « ORC Location Specific Survey » apportent un éclairage sur les mesures d'accompagnement prises par les sociétés et spécifiques à certaines destinations à travers le monde.

Des enjeux particuliers

La grande majorité des salariés en missions de courtes durées partent en célibataire, 82% ne sont pas accompagnés. La décision de faire accompagner le salarié par son conjoint ou sa famille relève de la société dans les deux tiers des cas.

Il peut arriver que la mission de courte durée dépasse la durée escomptée initialement. C'est d'ailleurs le premier enjeu à considérer : garder

le contrôle de la durée de l'affectation, pour 44% des entreprises.

Si la durée est effectivement prolongée, la solution la plus répandue est de traiter chaque mobilité au cas par cas. Comme le confirme l'enquête, le passage à une mobilité de longue durée crée des difficultés pour les gestionnaires, par exemple les démarches fiscales, la transition d'un « per diem » vers un différentiel coût de vie d'expatrié et la communication des nouvelles conditions au salarié.

En définitive, pour bénéficier pleinement de la flexibilité qu'offre la mission de courte durée, il est nécessaire d'établir préalablement et clairement ses conditions de mise en œuvre.

Pratiques spécifiques à certaines villes

Ainsi que nous vous l'annoncions dans notre précédente édition, l'enquête ORC "Location-Specific Survey of International Assignment Policies and Practices" s'est déroulée au dernier trimestre 2009. Les résultats sont maintenant publiés et disponibles, pour les sociétés qui n'ont pas participé, au prix de 130 EUR HT par ville. Vous y découvrirez les pratiques spécifiques à une ville dans le monde, c'est-à-dire les mesures que les entreprises mettent en œuvre pour leurs expatriés sur certaines destinations, mesures qui sortent du cadre habituel prévu par la politique de Mobilité Internationale.

Plusieurs aspects sont traités, de la difficulté de vie et des formes de primes d'incitations adaptées à telle ville, jusqu'aux mesures d'accompagnement pratiquées par les sociétés pour les familles expatriées, en passant par l'approche rémunération, avec notamment un coup de projecteur sur le marché immobilier local et l'aspect transport.

L'enquête ORC porte sur les villes suivantes : Bangalore, Inde; Bangkok, Thaïlande; Beijing, Chine; Delhi, Inde; Dubaï, Emirats Arabes Unis; Guangzhou, Chine; Hong Kong Chine; Jakarta, Indonésie; Johannesburg, Afrique du Sud; Kiev, Ukraine; Kuala Lumpur, Malaisie; Manila, Philippines; Mexico City, Mexique; Moscow, Russie; Mumbai, Inde; Sao Paulo, Brésil; Séoul, Corée du Sud; Shanghai, Chine; Shenzhen, Chine; Singapour; Suzhou, Chine; Taipei, Taiwan; Tokyo, Japon; Varsovie, Pologne.

Si vous souhaitez passer commande pour une ou plusieurs villes, merci de prendre contact: pascal.douet@orcww.com.



Convention Mondissimo

La seconde édition de la Convention Mondissimo, convention du Commerce International et de la Mobilité Internationale, se tiendra les 7 et 8 avril 2010 au Palais Brongniart - Palais de la Bourse de Paris. ORC Worldwide sera heureux de vous accueillir sur son stand.

Pour toute information complémentaire, merci de prendre contact au 33(0)1 42 61 67 09 ou infoparis@orcww.com.



ORC Worldwide – France

36, rue des Petits-Champs

75002 Paris, France

Tél: +33 1 42 61 67 09

Fax: +33 1 42 60 11 22

E-mail: infoparis@orcww.com