

RESSOURCES HUMAINES DANS UN ENVIRONNEMENT GLOBAL

Quand les PME s'installent au-delà des frontières, cela implique habituellement un envoi de collaborateurs à l'étranger pour une durée limitée, ce qui représente un défi pour l'entreprise et en particulier pour les ressources humaines. Afin de s'y retrouver en terre inconnue, il est important de tenir compte de certains points essentiels.

PAR MIRTA DEL FRARI



MIRTA DEL FRARI
est directrice d'Expateer Sàrl

Lorsqu'une PME entame une activité internationale, elle mise de préférence sur des collaborateurs qualifiés qui sont envoyés à l'étranger pour une durée limitée. Ils collaborent à la mise en place de la première tête de pont, engagent le personnel sur place, assurent un transfert du savoir-faire et ancrent les valeurs fondamentales de la culture d'entreprise. Inversement, on peut éventuellement aussi trouver à l'étranger des collaborateurs qualifiés qui viennent travailler en Suisse pendant une certaine période afin de se mettre au courant des déroulements de l'entreprise. Au niveau de la direction, les solutions pragmatiques et simples sont généralement vite élaborées pour répondre à de telles situations. Mais les managers se plaignent ensuite souvent que tout s'enlise au moment où les ressources humaines ont vent du transfert prévu. Les ressources humaines jouent-elles les rabat-joié? Pas du tout! Elles posent à

juste titre les questions qu'il s'agit d'éclaircir préalablement: que disent les lois locales? Qu'en est-il des assurances? Qui se charge d'obtenir l'éventuelle autorisation de travail? Qu'en est-il de la famille et du déménagement? etc. Notamment les PME sont bien avisées de procéder avec circonspection afin d'éviter que le lien avec l'étranger ne se casse avant que la communication ne soit établie et que le tout se termine par une grande déception. Pour éviter que les départements perdent le fil entre eux et que la PME trébuche en terre inconnue, il est fondamental d'éclaircir les aspects spécifiques à l'entreprise et aux candidats, les questions fiscales et d'assurance et les questions concernant le contrat de travail et les coûts du détachement des collaborateurs.

ASPECTS SPÉCIFIQUES À L'ENTREPRISE ET AUX CANDIDATS

De quelles ressources l'entreprise dispose-t-elle?

Sur quel soutien administratif l'entreprise peut-elle compter dans le pays d'accueil? S'il existe déjà une filiale, cela simplifie considérablement les choses. L'organisation implique toutefois plus d'acteurs impliqués, ce qui s'accompagne d'un besoin accru en matière de coordination et de communication. Dans ce contexte, il est important de clairement définir les compétences; le service du personnel y joue un rôle essentiel.

Il est normal que lors du premier envoi de collaborateurs à l'étranger, on procède encore par tâtonnements. Au plus tard lors du

deuxième ou troisième transfert de collaborateurs, toutes les parties impliquées devraient procéder de façon systématique pour optimiser leurs efforts. Pour ménager les ressources lors des travaux préparatoires, il vaut la peine d'élaborer une directive pour le détachement des collaborateurs.

Quel est le profil idéal du candidat?

Quelles aptitudes et compétences le candidat doit-il avoir pour entrer en considération pour une mission à l'étranger? Le choix le plus simple s'arrêtera sur la personne la mieux qualifiée. Les qualifications techniques sont nécessaires, mais pas suffisantes: la personne est-elle capable d'assumer sa tâche à l'étranger? Comment se présente son environnement privé? De quelles compétences linguistiques, culturelles et personnelles dispose-t-elle? Les PME n'ont souvent qu'un candidat valable parmi leur personnel; elles n'ont pas d'alternative. Ce collaborateur et sa famille qui l'accompagne éventuellement doivent donc être minutieusement préparés à l'aventure dans le pays hôte.

QUESTIONS FISCALES ET D'ASSURANCE

Le respect des lois et règles dans des domaines sensibles tels que l'immigration, les impôts et les assurances sociales n'est pas négociable. Aujourd'hui, les Etats surveillent scrupuleusement leurs sources de revenu dans le domaine fiscal et des assurances sociales. L'époque où seule une partie de l'enveloppe de rémunération de l'expatrié était déclarée

est révolue. Suivant le pays hôte, il y a d'autres lois qu'il faut obligatoirement respecter. L'obtention d'une autorisation de travail et de séjour peut prendre de deux à cinq mois suivant le pays. Dans cette situation, il serait toutefois absolument négligent de laisser travailler des collaborateurs à l'étranger avec un visa de touriste.

Questions fiscales

Les salaires des collaborateurs détachés sont souvent améliorés par des allocations pour expatriés, par exemple pour le logement ou des indemnités pour frais de scolarité. Suivant le pays où l'on réside, ces allocations (en espèces ou en nature) sont assujetties à l'impôt et/ou aux cotisations sociales. Mais où le collaborateur est-il assujetti à l'impôt pendant son engagement à l'étranger? Dans le pays d'origine ou dans le pays hôte? Qui assume l'éventuelle charge fiscale supplémentaire pendant le détachement? Le collaborateur ou l'entreprise? Notamment en Suisse où l'impôt sur le revenu relève du domaine privé de chacun, les responsables du personnel hésitent souvent à demander des renseignements sur la situation fiscale du collaborateur. C'est pourtant indispensable, car lors du transfert de collaborateurs à l'étranger, la question des impôts devient une affaire incombant à l'employeur, qui doit être réglée par écrit avant le départ à l'étranger. Pour éviter de désagréables surprises fiscales, l'entreprise doit non seulement déterminer l'impôt sur le revenu du collaborateur détaché, mais aussi le risque lié à

l'établissement (Permanent Establishment-Risk): en effet, suivant le pays hôte, la seule activité du collaborateur sur place peut entraîner un nouvel assujettissement à l'impôt pour l'entreprise qui détache ses collaborateurs.

Assurances sociales et -maladie

La solution la plus simple pour l'entreprise est de maintenir les collaborateurs dans le système suisse des assurances sociales et de les exonérer des cotisations dans le pays hôte. Les conventions de sécurité sociale bilatérales prévoient expressément cette possibilité. Mais cela n'est pas tout. Chaque collaborateur doit aussi remplir certains critères, comme par exemple avoir cotisé pendant une certaine durée. En principe, les collaborateurs détachés dans des pays qui n'ont pas conclu de tel accord avec la Suisse sont assujettis à la sécurité sociale. Malgré l'assujettissement obligatoire à la sécurité sociale dans le pays hôte, les collaborateurs détachés le demeurent aussi en Suisse. Ils sont donc assurés dans les deux pays. Dans ce cas, il faut préalablement clarifier, communiquer et convenir par écrit la prise en charge des cotisations de l'employé et de l'employeur. Qu'en est-il de l'assurance-maladie? En Suisse, c'est une affaire privée. Avec l'envoi de collaborateurs à l'étranger, l'employeur doit assumer sa part de responsabilité. Notons à ce propos que les collaborateurs peuvent ou, suivant la situation, doivent conserver leur assurance de base selon la LAMal pendant leur séjour à l'étranger. Lorsque des collaborateurs sont détachés à l'étranger, l'employeur doit, dans le cadre de son devoir d'assistance, assumer cette affaire privée pour les employés et s'assurer que l'obligation de s'affilier à la LAMal est remplie. A cela s'ajoute que la couverture LAMal est généralement insuffisante pour les séjours à l'étranger. Il faut donc conclure une assurance complémentaire (individuelle ou collective) qui couvre les besoins dans le pays hôte et dans le pays d'origine. A part les questions salariales, fiscales et d'assurance, il faut également faire en sorte que la comptabilité salariale soit à la

page. En effet, les spécialistes de la comptabilité salariale jouent un rôle clé pour la mise en œuvre et le contrôle dans ce domaine. La tenue d'une comptabilité salariale parallèle à des fins statistiques prenant en compte la totalité des composantes salariales dans les deux pays est souvent indiquée.

ASPECTS FINANCIERS ET CONTRACTUELS

Les frais totaux du détachement de personnel dépendent de deux facteurs: d'une part, la politique de détachement et de transfert de l'entreprise définit le paquet de rémunération. D'autre part, la combinaison Home/Host détermine le coût global du détachement à l'étranger. La question du détachement de collaborateurs à l'étranger ou de l'engagement de collaborateurs dans le pays hôte détermine d'innombrables aspects financiers et juridiques. Le détachement à partir de la Suisse vers l'étranger (approche «Home-Country») est plus attrayant pour les employeurs que l'engagement selon les conditions du pays hôte, par exemple en Bulgarie (approche «Host-Country»). Les collaborateurs bulgares, par contre, préféreront un engagement comme employé local en Suisse. Dans la pratique, on trouve aussi des solutions hybrides, par exemple selon le modèle «Local plus». Du point de vue de l'entreprise, le bénéfice commercial détermine le choix du type de transfert: plus la mission d'une personne à l'étranger est décisive pour le succès de l'entreprise, plus l'entreprise choisira une solution avantageuse pour le collaborateur. Suivant le pays hôte, les coûts sont 1,5 à 3 fois plus élevés que dans le pays d'origine.

Recherche du bon équilibre

Pour les missions critiques, l'entreprise s'efforcera d'éviter que le collaborateur ne subisse des inconvénients financiers pendant son séjour à l'étranger. Cela correspond à l'approche «Home-Country», également appelée «Balance Sheet» ou «Garantie nette». Cette approche permet non seulement de maintenir le pouvoir d'achat dans le pays hôte, mais présente aussi un potentiel

d'économie et cela pour toutes les combinaisons Home/Host. Le paquet de rémunération peut se calculer à l'aide du service «Balance Sheet».

Un règlement pour le détachement adapté à l'entreprise constitue la base pour ces calculs. Celui-ci assure la transparence et la sécurité nécessaires, tant pour les responsables du personnel que pour les collaborateurs en mission à l'étranger. Plus les règles sont attrayantes, plus les détachements sont coûteux pour l'entreprise. En même temps, les entreprises peuvent fidéliser à plus long terme leurs collaborateurs en leur offrant des solutions attractives. Un règlement se doit d'aborder les thèmes fondamentaux avant, pendant et après le détachement. Parmi ceux-ci figurent l'obtention de l'autorisation de travail et de séjour, le déménagement, la famille, la gestion des frais d'entretien et de logement, les impôts, les assurances sociales et autres, le rapatriement, etc. Tout calcul implique un calcul ultérieur. La mesure du retour sur

—
Comme la Suisse,
beaucoup d'autres pays
protègent leurs
travailleurs locaux et
renforcent les lois.
—

l'investissement lors du détachement de collaborateurs représente toutefois une tâche difficile. Seules certaines entreprises sont parvenues à trouver une formule adéquate pour déterminer le rapport coût/bénéfice. La plupart des entreprises s'estiment heureuses si les collaborateurs détachés travaillent encore dans l'entreprise deux ans après leur retour au pays. Le pire scénario pour l'entreprise est un abandon prématuré de la mission par le collaborateur détaché.

Le défi des nationalités

Aux aspects d'une combinaison Home/Host viennent s'ajouter les questions liées à la nationalité des individus: parfois, ce sont des collaborateurs d'une autre natio-

nalité que celle du pays d'origine qui sont détachés à l'étranger. En ce qui concerne ces «Third Country Nationals» (TCN), la loi suisse sur les étrangers détermine que l'autorisation de séjour suisse (permis C) expire si l'étranger réside durant plus de six mois en dehors de Suisse. S'il dépose une demande correspondante avant l'échéance de ce délai, l'autorisation de séjour peut être maintenue pendant quatre ans au maximum. Beaucoup de pays hôtes disposent d'une loi sur le détachement qui règle la situation des «Inpats». L'article 1 de la loi suisse sur les travailleurs détachés estime qu'il s'agit d'un détachement lorsqu'un employeur ayant son domicile ou son siège à l'étranger détache des travailleurs pendant une période limitée en Suisse dans le but de fournir une prestation de travail pour le compte et sous la direction de cet employeur ou de travailler dans une filiale ou une entreprise appartenant au groupe de l'employeur. La loi sur les travailleurs détachés définit aussi des conditions minimales concernant le salaire, les frais d'entretien et allocations pour logement, ce qui a pour conséquence que l'on procède à plus d'engagements locaux en Suisse et à moins de détachement depuis l'étranger vers la Suisse. L'initiative contre l'immigration de masse a entravé l'obtention d'autorisations de travail. Comme la Suisse, beaucoup d'autres pays protègent leurs travailleurs locaux et renforcent les lois: à l'étranger aussi, les critères pour l'octroi d'autorisations de travail deviennent plus sévères. On a pu constater cela récemment à Taiwan, en Indonésie et aux Etats-Unis. Certains pays hôtes n'acceptent par exemple pas que les collaborateurs détachés conservent leurs comptes bancaires suisses pendant le détachement. Notamment pour les détachements vers les Etats-Unis, cela pose problème.

LES TERMES SPÉCIFIQUES

peuvent être consultés dans le glossaire en ligne Expat (en allemand et en anglais): www.expateer.ch/glossar