

STRATÈGE

DOSSIERS

- 1• Les bénéfices d'une fiducie discrétionnaire
- 2• Sommes dues par les non-résidents
- 3• Droits matrimoniaux et planification successorale
- 4• Aspects fiscaux à l'immigration au Québec
- 5• L'équité salariale...
- 6• Les limites de la saisie-arrêt de l'ADRC sur la validité d'ententes privées

CHRONIQUES

- 1• Coup d'œil international
- 2• Décisions récentes
- 3• Idées de planification
- 4• Mise à jour
- 5• Saviez-vous que...
- 6• Babillard

Nous célébrons la
5^e parution de *Stratège*
et le
25^e anniversaire
de l'APFF

Coup d'œil international

Gérer les affectations internationales vous intéresse?

La gestion des ressources humaines internationales (ci-après «RHI») est plus difficile que la gestion des ressources humaines locales. En effet, la gestion de la mobilité internationale engendre plusieurs responsabilités qui s'ajoutent à celles qu'assument traditionnellement les professionnels des ressources humaines (ci-après «PRH»). Cet article fait ressortir quelques activités de ressources humaines (ci-après «RH») pour permettre au lecteur de comprendre la complexité de certaines tâches qu'assument généralement les PRH en mobilité internationale.

La gestion des RHI est complexe parce qu'elle s'inscrit dans un contexte particulier. Tout d'abord, un professionnel en gestion des RHI est appelé à s'immiscer dans la vie privée de l'employé affecté à l'étranger, soit l'expatrié, et de sa famille au-delà même de ce qu'il fait normalement. La mobilité internationale soulève davantage de questions, entre autres légales et fiscales, que ladite fonction RH «traditionnelle». Les négociations

sont nourries par l'incertitude notable de l'employé. Finalement, chacune des activités comme le recrutement, la sélection, le plan de carrière se complique du fait que l'employé est à l'étranger.

Quel rôle jouent les RH?

Le rôle des RH au sein des entreprises a évolué au cours des dix dernières années. Il

est passé d'un service autonome qui gérât «sa petite affaire» à un rôle de consultant pour les autres gestionnaires de l'entreprise. Cette nouvelle orientation est importante, car elle permet de mieux comprendre les attentes des gestionnaires envers les PRH, y compris pour ce qui est de la mobilité internationale.

Lorsqu'une entreprise décide de s'installer à l'étranger, le PRH joue généralement un

PAR

Annie Boilard

ERNST & YOUNG

▼

LA MOBILITÉ INTERNATIONALE SOULÈVE DAVANTAGE DE QUESTIONS, ENTRE AUTRES LÉGALES ET FISCALES, QUE LADITE FONCTION RH «TRADITIONNELLE».

STRATÈGE

DÉCEMBRE 2000

VOL. 5, N° 4

double rôle. Il doit se familiariser avec le marché local, comprendre notamment les lois du travail, évaluer la disponibilité de la main-d'œuvre locale, connaître la culture et prévoir un programme de recrutement local. De plus, il doit se pencher sur la gestion des expatriés, et c'est précisément ce qui nous intéresse.

POUR FACILITER LA GESTION DES EXPATRIÉS, LES PRH ÉLABORENT DES POLITIQUES DE MOBILITÉ INTERNATIONALE INSPIRÉES DES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE ET ÉQUILIBRÉES ENTRE LES INCITATIFS REQUIS POUR MOTIVER LA MOBILITÉ INTERNATIONALE ET LES COÛTS QUE LES GESTIONNAIRES SONT PRÊTS À ASSUMER.

Comment gérer le départ?

Pour faciliter la gestion des expatriés, les PRH élaborent des politiques de mobilité internationale inspirées des objectifs de l'entreprise et équilibrées entre les incitatifs requis pour motiver la mobilité internationale et les coûts que les gestionnaires sont prêts à assumer.

Une fois que les efforts de recrutement ont porté fruit,

le travail de sélection peut commencer. Lors de ce processus, le PRH doit, outre les éléments normalement évalués, considérer plusieurs caractéristiques personnelles de l'employé et de sa famille. Cette évaluation doit se faire conformément aux lois applicables qui protègent l'intimité des employés.

Le PRH sait qu'en mobilité internationale, il doit se battre contre un spectre : l'échec de l'affectation. De fait, le taux d'échec des affectations, selon certaines statistiques américaines, est de plus de 40 %. Ce pourcentage représente à la fois les affectations qui se sont terminées prématurément à cause de l'employé et celles qui se sont rendues à terme, mais qui n'ont pas atteint les objectifs. Cet élément est très important, car le coût des affectations à l'étranger est très élevé, soit entre trois et cinq fois le salaire de base de l'employé.

Comment intégrer la «réponse fiscale»?

Une fois le candidat sélectionné, il faut s'entendre sur les conditions d'affectation. C'est généralement à cette étape qu'intervient la planification fiscale, tant au niveau de l'impôt qu'au niveau des contributions sociales.

Si les parties conviennent qu'un statut de non-résident canadien aux fins fiscales est désirable, le PRH fera probablement face à de nouvelles demandes de la part de l'employé. Il faudra parfois évaluer la situation fiscale à la lumière du statut d'immigration de l'employé. Pour préserver un statut d'immigrant reçu au Canada, une personne doit généralement maintenir ses liens avec le Canada.

La gestion du départ d'un employé exige beaucoup de travail dans un laps de temps

UNE FOIS LE CANDIDAT SÉLECTIONNÉ, IL FAUT S'ENTENDRE SUR LES CONDITIONS D'AFFECTATION. C'EST GÉNÉRALEMENT À CETTE ÉTAPE QU'INTERVIENT LA PLANIFICATION FISCALE, TANT AU NIVEAU DE L'IMPÔT QU'AU NIVEAU DES CONTRIBUTIONS SOCIALES.

très court. C'est alors que le PRH doit composer entre autres avec la nervosité de l'expatrié et de sa famille ainsi qu'avec l'administration que requiert un nouveau départ.

Que se passe-t-il en cours d'affectation?

Tout au long de l'affectation, le PRH joue un rôle actif. Il voit à ce que la rémunération soit bien gérée dans tous les pays en cause, il s'acquitte des fonctions traditionnelles telles l'évaluation et la planification de carrière souvent à distance. De plus, il favorise les contacts de l'expatrié avec son pays d'origine et agit comme personne-ressource pour gérer les conflits, dont ceux d'ordre culturel.

Qu'en est-il du rapatriement?

Il n'est pas évident de gérer le retour d'un employé dans l'entreprise. Selon certaines statistiques, près de 40 % des employés quittent leur entreprise deux ans après leur réintégration. Ils citent leur retour dans l'entreprise comme principale raison de leur départ.

Au moment du retour, il faut assigner un poste à l'employé qui soit disponible dans l'entreprise, qui soit représentatif du poste avant le départ et qui tienne compte des aptitudes et des habiletés acquises en cours d'affectation. Aussi faut-il gérer les employés sur place qui aspirent au même poste. Il faut également gérer les attentes de l'expatrié qui considère quelquefois avoir «sacrifié» quel-

ques années de sa vie pour le bénéfice de l'employeur, sans oublier le choc culturel du retour et toute l'administration requise pour rapatrier l'employé.

Bref, comme vous aurez pu le constater, la gestion de la mobilité internationale est complexe, et les PRH doivent y consacrer beaucoup de temps et d'énergie. L'entreprise s'attend généralement à ce que tout se passe bien et que son «consultant interne» soit en mesure de répondre aux attentes élevées que représente une gestion en douceur des affectations. Et c'est de cette façon que les PRH tentent généralement de gérer les affectations internationales. ■



L'ENTREPRISE S'ATTEND GÉNÉRALEMENT À CE QUE TOUT SE PASSE BIEN ET QUE SON «CONSULTANT INTERNE» SOIT EN MESURE DE RÉPONDRE AUX ATTENTES ÉLEVÉES QUE REPRÉSENTE UNE GESTION EN DOUCEUR DES AFFECTATIONS. ET C'EST DE CETTE FAÇON QUE LES PRH TENTENT GÉNÉRALEMENT DE GÉRER LES AFFECTATIONS INTERNATIONALES.

STRATÈGE

Vous avez envie de vous joindre à un comité motivé et énergique?

Vous avez des idées de sujets de texte?

Vous souhaiteriez écrire un article?

Vous êtes dynamique?

Le comité de publication de Stratège est pour vous!

Faites-nous parvenir par télécopieur au secrétariat de l'APFF (514 866-0113 ou sans frais 1-877-866-0113) vos noms et coordonnées et un membre du comité se fera un plaisir de prendre contact avec vous.