

Meilleures pratiques en matière de relocation nationale

Amanda Jones, Vice President of Sales & Marketing Asia and the Middle East

Aligner les besoins des entreprises, l'expérience des employé(e)s et les nuances des pays

Dans le climat actuel de pandémie de la COVID-19, la relocation nationale est devenue un moteur important de la mobilité en raison de la priorité mise sur la recherche de talents locaux, la limitation des coûts et les restrictions sur les voyages internationaux. Si la relocation nationale peut sembler moins coûteuse et, donc moins stressante à gérer qu'une relocation internationale, les organisations continuent de se débattre avec les complexités et les défis de la délocalisation nationale, qu'il s'agisse d'une multinationale basée en Asie-Pacifique (APAC), d'une entreprise internationale basée en Europe ou d'une entreprise américaine ayant des bureaux au Moyen-Orient. Étant donné la différence importante du coût de la vie, les différences culturelles, l'absence de politiques bien définies et/ou l'ignorance sur le pays d'accueil en raison d'un programme de mobilité centralisé, les entreprises peuvent avoir du mal à trouver les bons candidats et à aligner l'expérience des employé(e)s sur les besoins de l'entreprise.

Il existe deux mesures essentielles que les praticiens de la mobilité internationale ou les professionnels des ressources humaines doivent prendre avant d'élaborer un programme de relocation nationale efficace. La première mesure consiste à consulter l'entreprise afin de comprendre les besoins organisationnels et les compétences requises. La seconde mesure consiste à comparer les stratégies de relocation existantes avec la concurrence dans le même secteur et la même région afin de garantir l'attrait d'un programme de relocation. Une fois que les deux premières mesures sont satisfaites, le processus d'élaboration d'un programme de relocation nationale, qui intègre des politiques, des processus et des modèles de prestation de services, sera beaucoup plus constructif et efficace.

1. Consultation et alignement avec les entreprises

Les organisations cherchent souvent à définir les besoins en talents à l'échelle de l'entreprise, plutôt que de considérer les besoins des unités opérationnelles locales. Au sein de SIRVA, nous constatons que la croissance organisationnelle et le déploiement de la main-d'œuvre sont généralement classés comme de principales

priorités organisationnelles dans les enquêtes qui examinent le succès global des organisations. Il est donc important que les équipes de la mobilité mondiale consultent les départements internes afin de comprendre :

- Les objectifs commerciaux qui sont à l'origine de chaque relocation
- Quels principaux rôles stratégiques sont nécessaires
- Les principales compétences qui sont requises pour chaque rôle
- Comment une relocation réussie sera-t-elle définie

Comme pour de nombreuses structures organisationnelles, la mobilité mondiale pourrait être gérée de deux manières : une structure centralisée (qui est gérée à partir d'un seul endroit – souvent le siège de l'organisation) ou une structure décentralisée (avec des décideurs dans plusieurs endroits/régions). Si elles utilisent une structure centralisée, les équipes de la mobilité mondiale doivent être conscientes des différences culturelles et géographiques entre les divers pays (et entre les sites de ces pays) qui pourraient avoir une incidence sur la mobilité.

Dans le cas d'un déménagement à l'intérieur de l'Inde, la grande diversité ethnique et linguistique du pays et les différences dans les structures éducatives et les pratiques de logement peuvent donner à un(e) employé(e) le sentiment qu'il/elle se déplace dans un pays complètement différent.

Par exemple, si certains services de destination peuvent ne pas être nécessaires pour un déménagement à l'intérieur des États-Unis, ils peuvent très bien l'être pour un déménagement à l'intérieur de l'Inde, car la grande diversité ethnique et linguistique du pays et les différences dans les structures éducatives et les pratiques de logement peuvent donner à un(e) employé(e) le sentiment qu'il/elle se déplace dans un pays complètement différent. Il n'existe pas de solution unique pour toute relocation à l'intérieur d'un pays, c'est pourquoi il est important de prendre en considération :

- **La perception du programme de relocation** : La perception de la relocation (comment la définir, en quoi elle doit consister et le niveau de soutien fourni) peut varier d'un pays à l'autre. Il est donc essentiel de comprendre les normes et les attentes régionales et culturelles, ainsi que les objectifs et les attentes de l'entreprise et des employé(e)s.

- **Le niveau d'intérêt des talents locaux** : Si le nouveau lieu présente des défis ou des changements considérables pour les employé(e)s – concernant le coût de la vie, la disponibilité des logements, l'accès aux commodités ou les risques de sécurité – les organisations peuvent devoir envisager d'attirer les employés en leur offrant un soutien à la relocation ou une compensation accrue.
- **Les relations avec les acteurs locaux** : Si vous utilisez une structure centralisée de gestion de la mobilité, il est particulièrement important de définir et de formaliser des rôles et des responsabilités clairs avec des équipes mondiales, d'utiliser l'expertise locale et d'identifier les défis potentiels.
- **L'adhésion des décideurs** : Il est particulièrement important, si nous utilisons un modèle de gestion centralisé, d'obtenir le soutien et l'adhésion des acteurs locaux au cadre du programme de mobilité, afin d'assurer un déroulement plus harmonieux des processus. En intégrant l'expertise locale lors de la planification du programme de mobilité, il est plus aisé d'obtenir l'adhésion des acteurs et de résoudre à l'avance les problèmes, plutôt que de devoir faire face aux défis après qu'ils se sont produits.

2. L'analyse comparative des avantages de la relocation

L'analyse comparative d'un programme de relocation nationale est une bonne méthode pour évaluer la façon dont il se compare à d'autres organisations. Il constitue aussi une étape cruciale permettant d'identifier les stratégies de relocation les plus efficaces pour les différents profils de talents souhaités. Un ensemble de mesures d'analyse comparative peut être établi en prenant en compte :

- Les meilleures pratiques et le coût moyen des avantages
- Les concurrents au sein du même secteur
- Les entreprises ayant un nombre comparable de relocations annuelles

Lorsqu'ils travaillent avec une société de gestion de la relocation (SGR) afin d'établir des mesures d'analyse comparative, les clients bénéficient des années d'expérience et des connaissances de ce prestataire concernant les nuances des différents sites dans le monde. À titre d'exemple, il y a une grande différence lorsque nous comparons le programme intérieur d'une multinationale chinoise (MNC) aux avantages de la relocation dans un autre pays. En Chine, l'accès à des écoles

publiques réputées dépend du [système de hukou](#) et de la résidence municipale d'un(e) employé(e), ce qui serait un élément essentiel à considérer lors de la relocation d'un(e) employé(e) d'une ville de troisième rang vers une ville de premier rang, ou inversement. Ces nuances régionales existent en ce qui concerne les composantes de la mobilité dans de nombreux pays ; les SGR ayant une large portée mondiale et une grande expérience peuvent offrir des conseils précieux sur les différences et les solutions innovantes lorsque les normes d'analyse comparative doivent être respectées.

Il y a une grande différence lorsque nous comparons le programme intérieur d'une multinationale chinoise (MNC) aux avantages de la relocation dans un autre pays. En Chine, l'accès à des écoles publiques réputées dépend du [système de hukou](#) et de la résidence municipale d'un(e) employé(e), ce qui serait un élément essentiel à considérer lors de la relocation d'un(e) employé(e) d'une ville de troisième rang vers une ville de premier rang, ou inversement.

L'élaboration du programme de relocation nationale

L'élaboration des programmes de relocation nationale intègre des politiques et des processus qui soutiennent une série de types de déménagements. La réussite d'un programme doit répondre à la fois aux besoins de l'entreprise et à ceux de l'employé(e) en relocation, en incluant une certaine flexibilité dans la nature, le niveau et la fourniture du soutien. Il existe de nombreuses façons d'aborder la flexibilité ; l'une d'entre elles consiste à tirer parti d'un programme de mobilité flexible pour une relocation nationale, qui comprend des éléments flexibles conjointement avec un ensemble de services principaux qui sont fournis à tous les employé(e)s au sein d'un groupe ou d'un type de déménagement. Par exemple, une entreprise internationale, qui dispose d'une équipe de la mobilité décentralisée en Inde, a créé une politique nationale qui permet aux employé(e)s de choisir entre une résidence temporaire (15-30 jours) ou un dépôt de garantie après avoir identifié que différents profils d'employé(e)s préféreraient différentes prestations de logement. Cette composante flexible a prouvé qu'elle pouvait non seulement améliorer l'expérience des employé(e)s, mais aussi renforcer la rétention des talents.

Les domaines à prendre en compte lors de la phase d'élaboration comprennent :

- L'identification des critères de différenciation des services, tels que le niveau scolaire, la taille de la famille et la rareté des talents sur place

- L'évaluation des défis potentiels de la relocation pour un cessionnaire ou un lieu d'origine/de destination particulier (par exemple, en Inde, les propriétés locatives ne sont pas répertoriées de manière centralisée et le marché évolue à toute vitesse, ce qui rend le soutien des services de destination essentielle afin de naviguer rapidement dans le processus de recherche de logement ; en Allemagne, les nouvelles adresses de propriété doivent être enregistrées dans les 14 jours pour être conformes aux autorités fiscales).
- La clarification de qui est responsable de toute obligation fiscale : La déclaration fiscale de fin d'année et la manière de saisir tous les coûts associés au transfert sont importantes même pour les transferts nationaux, car dans la plupart des juridictions, le soutien à la relocation est jugé comme un avantage en nature et est soumis aux règles de l'impôt sur le travail. Au Royaume-Uni, l'employé(e) peut bénéficier d'un allègement fiscal sur les 8 000 premières £ d'avantages liés à la relocation. Pour les déménagements de faible ou moyenne importance, les entreprises accordent un montant forfaitaire de 8 000 £ pour les transferts parrainés par l'entreprise. À moins que ce montant ne fasse l'objet d'une déclaration détaillée par le biais des rapports P11D et PSA, le montant total pourrait être soumis à l'impôt dans son intégralité, car seules les dépenses admissibles sont couvertes par l'exonération. Il convient donc de réfléchir attentivement à la manière dont tous les coûts de relocation sont contrôlés et saisis, y compris les dépenses diverses des employé(e)s. Les déclarations de fin d'année sont une exigence essentielle pour les déménagements nationaux, tout comme les orientations politiques concernant la responsabilité de la prise en charge des coûts de toute obligation fiscale.
- [Mise en place d'un cadre politique souple](#) afin de supprimer les obstacles à la relocation

Un besoin de soutien pour les déménagements nationaux

La croissance des entreprises et le manque de talents facilement disponibles dans certains endroits ont occasionné l'émergence des affectations nationales comme stratégie de recrutement de talents ; il s'agit souvent d'une tâche compliquée pour les équipes de la mobilité qui doivent attirer et retenir les talents locaux en très peu de temps. Par exemple, une entreprise internationale, ayant une fonction de mobilité gérée de manière centralisée aux États-Unis, a dû faire face à la tâche difficile de retenir les talents et de fournir un soutien à la relocation approprié au cours du déménagement d'un bureau de Shanghai à Pékin. SIRVA est devenue l'extension

de l'équipe centrale de la mobilité, fournissant une consultation objective sur les éléments politiques nécessaires à la rétention des talents, ainsi que l'analyse comparative des avantages de la relocation sur le marché et des informations sur l'application hukou [et fapiao](#). En définitive, les rôles essentiels ont été conservés ; les services d'orientation et d'installation dans la région ont également été fournis par des solutions créatives en temps utile dans le contexte de la pandémie du coronavirus.

De la consultation des entreprises et de l'analyse comparative des politiques à l'alignement des processus et à la mise en œuvre, une SGR expérimentée peut être une extension de l'équipe interne d'une organisation, en apportant des années d'expertise et des connaissances approfondies spécifiques au pays qui favorisent la flexibilité et l'agilité. Pour les organisations disposant d'une équipe de la mobilité centralisée, une SGR peut fournir une expertise locale, à l'échelle mondiale, afin de garantir que les programmes de mobilité sont alignés sur les nuances locales. Pour ceux qui disposent d'équipes de la mobilité décentralisées, il sera essentiel de disposer d'un point de contact unique avec un expert en relocation afin de faciliter les relocations nationales.

Pour obtenir plus d'informations sur la façon dont SIRVA peut aider votre entreprise dans le cadre de relocations nationales/intra nationales, contactez-nous à l'adresse concierge@sirva.com.

Contributeurs :

Jialin Chia, responsable marketing, Asie et Moyen-Orient, SIRVA

Dinalie Kalpage, Consultante en mobilité mondiale, SIRVA

Lisa Marie DeSanto, responsable du marketing de contenu, SIRVA