

## **Missions virtuelles : Considérations et défis**

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

L'apparition de la [pandémie de COVID-19](#) a redéfini notre façon de vivre et de travailler de plus de façons que nous ne pourrions l'imaginer. Les missions hors site ou « virtuelles » sont utilisées depuis des décennies. Toutefois, la COVID-19 a accéléré la sophistication de ces missions et a amené de nombreuses organisations à les utiliser davantage pour faire face aux limitations et aux défis résultant de la pandémie. Pour beaucoup, il peut s'agir d'un type de mission peu familier pour les employés ou la fréquence peut être devenue décourageante. Bien que de nombreuses entreprises aient eu recours à des scénarios locaux de travail à domicile pour leurs employés, celles dont la population est mobile sont confrontées à des défis différents. Comme de nombreux salariés sont rapatriés ou envoyés dans des lieux temporaires, beaucoup sont invités à travailler à distance depuis leur pays d'origine, leur pays de résidence ou des lieux tiers (temporaires). Pour assurer la continuité des activités, de nombreux employeurs demandent de l'aide pour les « missions de mobilité virtuelles », c'est-à-dire pour savoir *comment* gérer leur population mobile tout en travaillant à distance, tout en maintenant les objectifs et les activités de l'entreprise. Dans tous les cas, les entreprises doivent tenir compte de certaines considérations et défis clés.

### **Définir les missions de mobilité virtuelles**

Si le dictionnaire Merriam Webster définit le télétravail (également appelé travail à distance ou virtuel) comme le travail à domicile « par l'utilisation d'une liaison électronique avec un bureau central », comment pouvons-nous définir la mobilité virtuelle ? Les affectations de mobilité virtuelles peuvent être définies comme des arrangements dans lesquels un employé ne fait pas la navette ou ne se rend pas à un lieu de travail central mais, en outre, travaille et effectue des tâches à domicile ou sur un lieu autre que celui de sa destination initiale (par exemple, son pays d'origine, son pays de résidence ou un lieu tiers temporaire). Voici quelques exemples :

- Un employé qui reste ou retourne dans son pays/pays d'origine tout en accomplissant des tâches et des responsabilités pour un établissement d'affaires qui se trouve dans un endroit différent
- Un employé qui travaille dans un pays tiers de son choix qui n'est ni le pays d'origine, ni le pays de résidence ou le lieu bénéficiant du travail effectué

Une affectation de mobilité virtuelle vise à atteindre le même objectif à partir d'un autre lieu que celui qui aurait été atteint si la personne affectée/transférée s'était physiquement déplacée vers le lieu d'accueil. Les résultats et le traitement managérial d'une mission de mobilité virtuelle peuvent être très différents des situations dans lesquelles un employé

continue simplement à travailler à distance depuis son domicile ou dans un lieu de destination en raison du coronavirus.

### **Considérations et défis : Gestion d'une mission de mobilité virtuelle**

Les défis et considérations associés à la gestion d'une affectation de mobilité virtuelle sont nombreux. Voici quelques-unes des préoccupations les plus courantes :

#### **1. Dextérité culturelle/perte de la culture d'entreprise**

Une formation interculturelle et linguistique est dispensée aux employés qui se lancent dans des missions internationales traditionnelles pour de bonnes raisons. Souvent, l'employé relocalisé et/ou sa famille qui l'accompagne peut avoir du mal à s'adapter à une nouvelle culture, ce qui peut se traduire par une expérience négative pour l'employé, une inefficacité dans la collaboration avec des collègues qui opèrent à travers des approches culturelles différentes et, en fin de compte, l'échec de la mission. Ces considérations existent toujours dans un cadre virtuel et peuvent même être exacerbées par le manque d'apprentissage par l'observation et de contact interpersonnel. Si une organisation s'occupe de toute la logistique nécessaire à une mission virtuelle (des technologies de communication aux opérations et aux processus), mais ne parvient pas à fournir une formation interculturelle, les missions virtuelles peuvent échouer en raison de malentendus culturels.

En outre, la nature du travail à distance peut également amener certains employés à se sentir isolés ou à craindre d'être perçus comme moins productifs. L'absence de présence physique, sur le lieu de travail, pendant une période prolongée peut limiter l'intégration sociale et professionnelle avec des collègues dans un lieu d'accueil, ce qui entraîne des résultats indésirables.

#### **2. Conformité fiscale**

Le déploiement des missions de mobilité virtuelles, plutôt que le transfert physique d'un employé, pourrait créer une nouvelle série de problèmes de conformité, comme les cas où le travail effectué par le biais de la mission virtuelle conduit à la catégorisation d'établissement permanent dans un pays où l'organisation n'était peut-être pas assujettie à l'impôt auparavant.

#### **3. Ajustements du coût de la vie**

Les missions de mobilité virtuelle ne s'accompagnent pas toujours de réductions de coûts importantes, selon l'endroit où l'employé a été affecté. Dans certains cas, par exemple, l'employé peut être affecté dans une zone où le coût de la vie est plus élevé, où les équipements sont plus importants, qui nécessite de meilleures mesures de sécurité ou qui offre un système de santé plus complet et plus coûteux. Dans tous

les cas, la viabilité des missions virtuelles doit être mise en balance avec les questions d'imposabilité, de paie et de respect des règles d'immigration avec l'aide de spécialistes dans ces domaines d'expertise.

#### 4. Droit de l'immigration

Il est important de noter que les missions de mobilité virtuelles n'éliminent pas les risques liés à l'immigration, et ces risques devraient continuer à être une considération de premier ordre pour les organisations. Il faut notamment veiller à ce que :

- l'immigration soit prise en compte dans la politique de l'entreprise en matière de missions de mobilité virtuelles ;
- les organisations continuent de contrôler et de suivre les exigences en matière d'immigration comme si l'employé était physiquement parti en mission, en particulier lorsque l'employé n'est pas dans son pays de passeport ou de résidence (par exemple, s'il se trouve dans un pays tiers) ;
- les considérations en matière d'immigration s'étendent aux membres de la famille qui accompagnent l'employé (le cas échéant) ;
- tout voyage d'affaires transfrontalier, dont nous pourrions constater l'augmentation, notamment à mesure que de nouvelles bulles de voyage sont mises en place, continue d'être étroitement surveillé pour en assurer la conformité.

#### 5. Considérations sur l'emploi

Un employé travaillant virtuellement pour un groupe, virtuellement, peut être soumis à la législation du travail du pays où il se trouve physiquement. Cela peut avoir une incidence sur le coût des prestations, les indemnités de licenciement, les heures supplémentaires, les protections sociales et d'autres droits liés à l'emploi et mettre fin aux obligations de l'employeur. Les heures de travail peuvent également être affectées en raison des différences de fuseaux horaires par rapport au lieu de travail et au lieu d'accueil.

#### Bonnes pratiques et aide à la relocation

Les organisations devront tenir compte de chacun des facteurs ci-dessus pour déterminer la meilleure façon de gérer les missions de chaque employé. En outre, les perceptions et les besoins des employés devront être pris en compte, ainsi que leur sécurité dans le contexte actuel de la pandémie.

Avant de demander à un employé de prendre part à une mission de mobilité virtuelle, les entreprises doivent :

1. évaluer le coût et les risques réels de chaque mission virtuelle au cas par cas et les comparer aux coûts (et aux facteurs de sécurité) associés au maintien de la présence de l'employé au bureau/à son lieu de destination initial ;
2. évaluer le succès potentiel de la mission de mobilité virtuelle, en tenant compte de l'emplacement géographique et de sa proximité avec le lieu d'accueil, du temps nécessaire pour être physiquement sur place, des contraintes techniques éventuelles, etc. ;
3. évaluer les questions de conformité, tant sur le plan fiscal que sur celui de l'immigration.

Si une mission de mobilité virtuelle est choisie, les entreprises doivent envisager de proposer une formation interculturelle pour obtenir les meilleurs résultats.

Les décideurs sont encouragés à lire le livre blanc de SIRVA, *Le lieu de travail du futur*, qui explore plus en détail comment le travail à domicile, les bureaux hybrides et une main-d'œuvre plus mobile pourraient affecter la stratégie de mobilité à mesure que le lieu de travail physique et numérique du futur évolue.

### **Renforcer la résilience organisationnelle dans un environnement de travail COVID-19**

Tous les emplois ne peuvent pas être exercés à distance, les postes de direction et les fonctions techniques en sont un bon exemple. Certains postes peuvent être ouverts à une mission virtuelle, mais nécessitent néanmoins de fréquents déplacements vers le lieu d'accueil. Les missions virtuelles ne peuvent pas remplacer la mobilité, elles doivent donc être proposées comme une stratégie complémentaire pour soutenir les opérations mondiales d'une organisation. Avant de décider comment aborder les missions de mobilité virtuelle, et à quelle fréquence, les parties prenantes doivent travailler en étroite collaboration avec leur société de gestion des relocations pour évaluer si une mission virtuelle est la bonne solution. En outre, elles doivent consulter leurs conseillers en fiscalité et en immigration, examiner les questions de conformité fiscale pour chaque lieu en question, comparer le coût des missions traditionnelles par rapport aux missions virtuelles au cas par cas, et fournir une formation interculturelle et des services d'installation, le cas échéant, pour s'assurer que les personnes affectées peuvent soit s'intégrer sans problème dans un pays tiers, soit s'intégrer à leurs équipes virtuelles internationales où qu'elles se trouvent dans le monde.

**Contributeurs :**

Jialin Chia, responsable marketing régional, APAC et Moyen-Orient

Lisa Marie DeSanto, responsable marketing de contenu

Maria Hrambanis, responsable des services de visa et d'immigration, APAC

Pour plus d'informations, veuillez voir [la clause de non-responsabilité du blog de SIRVA.](#)