

## À rapatrier ou à ne pas rapatrier?

Suzie Chapman, Vice President Global Account Management

### *Décisions ayant une incidence sur la mobilité en période de pandémie*

Avant l'avènement de la COVID-19, il existait déjà une série de modalités liées au rapatriement, allant de la gestion des dépenses au soutien à la prévention d'un choc culturel inverse et de l'attrition. Ajoutez une pandémie à la mobilité et la question devient encore plus complexe, nécessitant des décisions rapides, mais éclairées sur quand et comment rapatrier les employés et résoudre les problèmes qui en résultent sur les parcours d'affectation et les objectifs de l'entreprise. Quelles sont les modalités de rapatriement spécifiques aux événements mondiaux actuels? Quels sont les défis logistiques? Nous répondrons ci-dessous à certaines de ces questions.

### **Modalités de rapatriement spécifiques à la pandémie de COVID-19**

Avant la COVID-19, les meilleures pratiques incitaient, par anticipation, les entreprises à déterminer les attentes en termes de résultats tant pour les employés que pour leurs affectations avant le début de chaque délocalisation ou affectation. L'employé retournerait-il au même poste qu'il occupait avant une affectation donnée? Y aurait-il de la place pour une promotion, un transfert vers un autre site, ou une étape suivante incertaine lorsque les objectifs de l'entreprise pour une délocalisation ont été atteints? Comment ces objectifs ont-ils été définis et comment leur réussite serait-elle mesurée? En définissant ce qui était attendu à la fin d'une affectation avant même qu'elle ne commence, l'entreprise pouvait gérer les attentes et les talents, et planifier l'avenir.

Aussi soigneusement planifiées qu'aient été ces affectations ou ces délocalisations, la COVID-19 a tout remis en question. Une organisation doit-elle rapatrier définitivement ses employés, s'assurer qu'ils peuvent travailler à leur domicile sur le site d'accueil jusqu'à ce que la pandémie soit contenue, ou les envoyer temporairement ailleurs? Lorsqu'un employé est retiré du site d'accueil, le parcours prévu de l'affectation peut avoir des conséquences importantes qui ont un impact à la fois sur l'entreprise et sur l'employé. Les impacts financiers et administratifs sont tout aussi importants.

### **Impacts sur les coûts et besoins commerciaux**

Pour les employés qui sont restés sur leurs sites d'accueil, de nombreuses organisations absorbent une partie ou la totalité des coûts associés à la sécurité des employés au bureau et/ou à la technologie nécessaire pour soutenir un travail plus productif à la maison. Pour ceux qui sont rapatriés, deux approches sont souvent adoptées:

**Si temporaire**, le rapatriement peut entraîner un duplicata des frais de logement, des charges administratives et financières associées à un logement provisoire prolongé, et des répercussions fiscales pour l'employé et l'entreprise. Les employés ayant des enfants peuvent également être confrontés à des frais de scolarité en double, dans leur pays d'origine et dans le pays d'accueil, car de nombreuses écoles exigent le paiement de ces frais même si l'élève n'est pas dans le pays d'accueil.

**Les rapatriements définitifs** présenteraient moins de risques de frais dupliqués, mais s'accompagneraient des inconvénients engendrés par les frais associés à la rupture des contrats de location et de frais de scolarité. Il peut également y avoir des difficultés et des complications fiscales concernant la sécurisation d'une maison, la sécurité des employés et la réévaluation de la manière dont les objectifs commerciaux seront atteints.

## Sécurité des employés

Le bien-être des employés devrait toujours être au premier plan lors de toute délocalisation ou de tout rapatriement, et cela s'avère particulièrement juste en période de pandémie. Les conditions géopolitiques doivent également être prises en compte, comme celles qui [se déroulent à Hong Kong](#) ou au [Royaume-Uni en raison du Brexit](#).

Pour favoriser la sécurité des employés sur leurs nouveaux sites ou lors de la transition, les parties prenantes doivent penser à prendre en compte des facteurs supplémentaires lors du rapatriement des employés ou de leur transfert vers un site temporaire, notamment:

- La distance du voyage, les déplacements dans les zones à risque et/ou les fermetures d'aéroport, qui peuvent influencer la capacité des employés à voyager
- Si la couverture médicale de l'employé est approuvée dans le pays dans lequel l'employé se rend; dans le cas contraire, les parties prenantes devront déterminer la facilité ou la difficulté d'obtenir une nouvelle couverture sur le lieu de destination
- Accès à des établissements médicaux de qualité et/ou à des biens et services qui seront nécessaires au bien-être des employés
- Complications inattendues, risques, quarantaines ou retards qui pourraient survenir si l'employé est exposé à la COVID-19 dans un aéroport, pendant un vol, etc.
- Problèmes médicaux concernant l'employé et/ou les membres de la famille accompagnant qui peuvent indiquer un besoin immédiat de revenir dans le pays d'origine ou l'empêcher

## **Facteurs à considérer lors de la décision de rapatrier**

- **Rapatriement organisé par le gouvernement**
- **Lorsque le rapatriement est un choix**
- **La raison derrière l'affectation initiale ou la délocalisation**
- **Continuité des activités**
- **Défis logistiques**
- **Scolarité des enfants**
- **Animaux de compagnie**
- **Assujettissement fiscal**
- **Chronologie**

## **À rapatrier ou à ne pas rapatrier?**

En fonction des circonstances entourant chaque scénario (niveau de poste, raison de la délocalisation initiale, combinaisons pays d'origine/pays d'accueil), il y aura des avantages et des inconvénients à rapatrier par rapport à rester sur place. Il sera donc important d'examiner la situation de chaque employé, au cas par cas, dans la mesure du possible. Comme pour tout événement majeur ayant un impact sur les personnes mobiles d'une entreprise, la première étape avant de prendre des décisions devrait consister à faire participer les personnes mobiles afin de déterminer leurs préoccupations et leurs besoins, plutôt que de faire des suppositions à leur sujet. Une entreprise qui, par exemple, anticipe un exode massif d'employés peut être surprise de constater que très peu d'entre eux veulent réellement être rapatriés ou qu'il existe une divergence sur le calendrier des départs demandés. Les périodes de quarantaine, la productivité et les dépenses associées, sur le site d'accueil, ou sur le site d'origine ou temporaire, doivent également être prises en compte, tout comme le risque de propagation du virus et/ou la vulnérabilité des employés sur chaque site concerné. Certains de ces facteurs échapperont au contrôle de l'entreprise ou des employés, et l'incapacité à contrôler certains facteurs doit être prise en compte dans le processus de prise de décision.

### **Rapatriement organisé par le gouvernement**

De nombreux pays ont émis des avis aux résidents temporaires d'autres pays pour les inciter à rentrer chez eux ou dans leur pays d'origine si le voyage le permet. Comme beaucoup ont également averti que leur capacité à fournir un soutien consulaire aux citoyens étrangers pourrait être limitée, de nombreux employés ont constaté qu'ils devaient retourner dans leur pays de citoyenneté.

### **Lorsque le rapatriement est un choix**

Chaque fois que le rapatriement est un choix, les risques associés au fait de rester sur le site d'accueil doivent toujours être comparés aux risques éventuels de rapatriement ou de déménagement temporaire. Pour ce faire, il peut être utile de consulter des professionnels de la santé, des experts fiscaux et des experts en immigration. Une fois les problèmes de sécurité identifiés et respectés, d'autres considérations doivent être prises en compte:

### **La raison derrière l'affectation initiale ou la délocalisation**

Les décideurs peuvent souhaiter maintenir des employés dans le pays d'accueil pour répondre à un besoin spécifique de l'entreprise ou pour planifier la relève, mais rapatrier ceux qui ont été délocalisés pour leur développement personnel.

### **Continuité des activités**

Si l'organisation décide de rapatrier un employé en particulier:

- Sera-t-il/elle capable d'atteindre les objectifs de l'entreprise depuis le pays d'origine ou faudra-t-il trouver des talents locaux en remplacement?
- S'il s'agit d'un poste de direction, le rapatriement de l'employé entraînera-t-il des fermetures d'entreprise (permanentes ou temporaires) qui auront un impact sur la productivité de l'entreprise ou sur la vie des employés locaux?

### **Défis logistiques**

Divers aspects pratiques doivent être envisagés, notamment:

- Conditions de voyage: Les fermetures d'aéroports, les horaires de vols limités et les restrictions concernant les animaux de compagnie/les douanes peuvent entraîner un manque de disponibilité de vols directs, la nécessité d'un transport terrestre important, des soins prolongés pour les animaux de compagnie dans le pays d'accueil, etc.
- Périodes de quarantaine et tests obligatoires: Si les rapatriés devaient subir des tests et/ou se mettre en quarantaine ou en isolement et que cette période ne se faisait pas dans un établissement de quarantaine du gouvernement:
  - Qui prendrait en charge les coûts associés si des hébergements temporaires ou des établissements de quarantaine spécialisés étaient nécessaires?
  - Qui couvrirait les coûts supplémentaires associés aux tests ou aux frais médicaux si les employés étaient admis à l'hôpital?

- L'employé serait-il payé pendant ce temps ou devrait-il utiliser les congés annuels, les congés pour raison médicale ou les congés sans solde si les politiques de l'entreprise ne lui permettaient pas de travailler depuis son domicile à ce poste spécifique?

Une façon de répondre à ces questions est de faire porter la responsabilité (ou la partie la plus importante) à la partie qui a demandé le rapatriement: l'employé ou l'organisation.

- Ajustements de salaire: En fonction de la durée ou de la pérennité du rapatriement et/ou du niveau de responsabilité des employés au sein de l'organisation, des indemnités ou des ajustements concernant le coût de la vie (COLA) ou le lieu peuvent être nécessaires pour s'assurer que le pouvoir d'achat des employés est maintenu, sinon les attentes devront être gérées.

## Scolarité des enfants

De nombreuses écoles ont mis en place des options d'apprentissage à distance pour permettre une formation continue pendant la pandémie. Cependant, si le pays d'origine des employés rapatriés est éloigné de plusieurs fuseaux horaires, cela pourrait avoir un impact négatif ou empêcher complètement l'élève de participer aux leçons et d'interagir avec ses camarades. Si d'autres options d'inscription sont nécessaires, la disponibilité doit être étudiée, car elle peut être limitée. Il peut être stressant pour les enfants de s'adapter aux différences de programmes scolaires, en plus des changements soudains qui se sont produits. Les entreprises bénéficieront de l'expertise de leur partenaire de mobilité [Des services de conseil sur l'enseignement et de recherche d'école](#) afin d'éliminer une partie du stress lié à ces demandes et inquiétudes.

## Animaux de compagnie

Comme les restrictions et les directives fluctuent en ce qui concerne le transport des animaux de compagnie, la prise en charge provisoire des animaux de compagnie et la réunification des familles avec des animaux de compagnie sont devenues un défi. De nombreux employés ne sont pas en mesure d'emmener leurs animaux de compagnie avec eux pendant le rapatriement pour diverses raisons: les animaux ne peuvent pas être transportés pendant les mois les plus chauds, lorsque les aires de chargement des avions sont également trop chaudes; les vols qui sont souvent limités en nombre peuvent être trop encombrés pour accepter les animaux de compagnie en cabine avec les passagers; certains aéroports refusent catégoriquement les animaux, entraînant la nécessité de faire voyager les animaux vers un aéroport très éloigné de la destination de l'employé et cela induit la nécessité d'organiser le transport terrestre ou un temps de congé pour que l'employé

recupère l'animal en personne. Jusqu'à ce qu'un animal puisse être placé sur un vol, des soins provisoires seront nécessaires, moyennant des frais supplémentaires, si un voisin ou un collègue n'est pas disponible pour assumer la responsabilité.

### **Assujettissement fiscal**

Qu'un employé rapatrié continue de travailler pour le pays d'accueil ou qu'il se concentre sur le pays d'origine, des complications peuvent survenir en ce qui concerne l'assujettissement fiscal. Les scénarios peuvent inclure:

- Si l'employé revient dans son pays d'origine pendant une période prolongée, ce séjour peut le reclasser comme résident du pays d'origine à des fins d'impôt sur le revenu
- Dans certains cas, les obligations fiscales s'appliqueront à la fois aux pays d'origine et au pays d'accueil
- Si un employé vit dans son pays d'origine, mais effectue un travail pour l'entité d'accueil, cela peut entraîner des complications associées à l'assujettissement fiscal des sociétés (les entreprises devraient travailler avec leurs partenaires/conseillers fiscaux pour obtenir des conseils sur les questions fiscales et la conformité dans le cadre de leur processus de décision de rapatriement)

### **Chronologie**

La prise en compte du moment où l'employé se trouve sur le calendrier de son affectation peut jouer un rôle dans la décision de rapatrier l'employé, ou de savoir quand. Les questions à prendre en compte sont les suivantes:

- La date de fin de l'affectation initiale est-elle proche?
- Les objectifs ont-ils été atteints à l'avance?
- Quelles mesures pourraient être prises pour prolonger le séjour des employés au-delà de la date de fin prévue, si la fin de l'affectation devait maintenir l'employé dans le pays d'accueil au-delà de la date de toute interdiction de voyage imposée par le pays d'origine ou en raison des deuxièmes vagues de la pandémie ?
  - En quoi l'imposabilité et/ou la conformité à l'immigration seraient-elles affectées par ce qui précède?

### **Prendre une décision – Un cas à la fois**

Étant donné que les scénarios varieront, il n'y a malheureusement pas de réponse toute faite à la question de savoir s'il faut rapatrier ou non un employé. En fin de compte, la décision pour chaque employé variera en fonction de divers facteurs, notamment la santé et la sécurité de chaque employé et de la famille qui l'accompagne, les besoins et objectifs de l'entreprise, ainsi que les restrictions et exigences gouvernementales.

Dans les cas où les employés *sont* rapatriés, les parties prenantes de l'entreprise doivent toujours se rappeler que le rapatriement en lui-même peut représenter un défi pour les employés et leurs familles, en particulier s'ils ont passé beaucoup de temps dans le pays d'accueil. Un soutien sera nécessaire en ce qui concerne la recherche de maison, les quarantaines liées à la COVID-19, le choc culturel inverse et/ou les complications pouvant survenir suite au déracinement des enfants accompagnants en milieu d'année scolaire; ou la façon de prendre soin des animaux de compagnie qui n'ont pas pu voyager ou déménager avec la famille. Ces problèmes peuvent être encore plus compliqués lorsqu'ils sont aggravés par des changements dans les positions politiques, sociales ou économiques telles que celles que nous observons actuellement dans certaines régions du monde. Une communication approfondie concernant les attentes, les besoins et les niveaux de soutien, ainsi que les prochaines étapes sera essentielle pour maintenir la réputation de la marque de l'organisation, les objectifs de l'entreprise et la sécurité des employés tout au long du processus de rapatriement. Les multiples facteurs, risques, coûts et alternatives nécessitent une attention particulière. Les organisations doivent s'adresser à leur société mondiale de gestion des délocalisations pour obtenir un soutien analytique, des informations sur les meilleures pratiques et sur la façon dont d'autres organisations gèrent les défis actuels, et pour fournir un soutien logistique sur le terrain lors du rapatriement des employés pendant la pandémie de COVID-19.

Pour plus d'informations sur la façon dont SIRVA peut répondre aux besoins de mobilité de votre organisation, pendant et après la pandémie, veuillez nous contacter à [concierge@sirva.com](mailto:concierge@sirva.com).

**Contributeurs:**

Lisa Marie DeSanto, Responsable, Marketing de contenu