

# Considérations relatives au programme de mobilité pour les clients dans le monde du COVID-19

## Considérations relatives au programme de mobilité

La propagation rapide du récent coronavirus (COVID-19) a une incidence notable sur l'économie mondiale et sur la manière dont les organisations adaptent leurs options commerciales pour y faire face. La mobilité n'échappe pas à la règle. Comme pour toute situation qui évolue rapidement, les pratiques liées à la mobilité changent elles aussi rapidement. SIRVA encourage tous les dirigeants d'organisations, ainsi que les fonctions internes (y compris la mobilité) à tirer parti des informations fournies par les gouvernements et les organisations de santé afin de mieux comprendre le virus, les moyens par lesquels les individus peuvent aider à endiguer la propagation du virus et les lieux qui sont touchés par le virus. Vous pouvez trouver des informations pertinentes et des ressources précieuses sur les sites web des [Centres pour le contrôle et la prévention des maladies \(CDC\)](#) et [l'Organisation mondiale de la santé](#).

Il est indispensable que les organisations comprennent leurs responsabilités vis-à-vis de leurs employés en période de crise et d'incertitude. Ce qui suit a pour but de fournir aux responsables et aux équipes de mobilité des lignes directrices qui les aideront à soutenir leurs organisations dans leurs efforts en vue de minimiser les effets du virus. Nous vous encourageons à consulter ces lignes directrices dans leur intégralité, y compris la section Ressources, qui fournit des liens utiles aux employeurs concernant divers aspects liés à la lutte contre le COVID-19.

Nous vous rappelons qu'une bonne hygiène est fondamentale afin de prévenir et d'endiguer la pandémie du COVID-19. SIRVA encourage vivement les organisations à rappeler à leurs collaborateurs de porter une attention accrue aux bonnes pratiques d'hygiène lors de leurs déplacements et de leurs affectations.

### Soutien accru

Dans le meilleur des cas, les affectations des employés travaillant en dehors de leur lieu de résidence peuvent être stressantes ; de plus, une menace potentielle pour la santé augmentera sans doute les préoccupations de vos employés sur le terrain et de leur famille qui les accompagne. Qui plus est, cette menace potentielle sur la santé est tout aussi stressante pour les employés qui ont prévu de déménager dans un proche avenir. Les employés et les familles peuvent avoir besoin de services supplémentaires (avec les dépenses associées) afin d'effectuer un déménagement prévu, ou afin de soutenir un déménagement actuel où d'autres dispositions en matière d'éducation, de logement et de voyage peuvent être nécessaires. Il peut s'agir de l'achat d'équipement de sécurité, du transport/de la mise en quarantaine d'un animal de compagnie, de d'autres dispositions prises relatives à un voyage (y compris l'hébergement) et de la recherche d'un hébergement temporaire (si le domicile ou la résidence d'accueil a déjà été libérée).

Les plans de poursuite des activités doivent permettre à l'organisation de s'acquitter de ses responsabilités envers l'employé (et la famille qui l'accompagne), mais des considérations supplémentaires peuvent exister en raison des dispositions quant à la mobilité de l'employé. Plusieurs considérations sont mises en évidence ci-dessous afin de faciliter la planification avancée de ces situations au fur et à mesure qu'elles se présentent.

### **Défis de la trésorerie**

Les employés concernés peuvent avoir des dépenses supplémentaires à payer de leur propre poche en raison des plans d'urgence mis en œuvre par une organisation. Ces coûts peuvent être difficiles à gérer.

- **Coûts imprévus** : Les cessionnaires concernés auront des coûts imprévus. Ces coûts devront être couverts rapidement et de nombreux cessionnaires ne disposeront peut-être pas des fonds immédiats ou du crédit nécessaire afin de couvrir des dépenses importantes ou des dépenses en cours pendant une longue période. À titre d'exemple, il peut s'agir des coûts de vol, des frais d'hôtel, de repas, d'hébergement temporaire, de location de voiture, des frais liés à l'éducation alternative, etc.
- **Aide financée par l'entreprise** : Les organisations doivent déterminer les coûts que l'entreprise couvrira et elles doivent mettre en œuvre des possibilités de facturation directe lorsque cela est possible afin de minimiser les dépenses des employés. Lorsque les systèmes de facturation directe ne sont pas possibles ou pratiques (en fonction du temps et d'autres contraintes), les organisations doivent veiller à ce que les processus de remboursement des dépenses soient efficaces afin de réduire le délai de remboursement des dépenses financées par les employés. Demandez le soutien de vos fournisseurs lorsque vous mettez en place des systèmes de facturation directe, vous assistez la gestion des approbations de financement et vous établissez des mécanismes de financement efficaces. Demandez à votre fournisseur s'il peut vous octroyer des fonds et obtenir un paiement de votre part.
- **Paiements forfaitaires** : Dans certaines circonstances, le versement d'une somme forfaitaire peut être approprié afin de couvrir des dépenses accessoires autres que les frais de billets d'avion, d'hôtel et d'hébergement temporaire qui peuvent généralement être couverts directement.

### **Retards dans les délais du processus de mobilité**

Le COVID-19 peut avoir une incidence sur les délais de mobilité dans les lieux touchés. Il sera important de comprendre où les retards pourraient être pris, comment les retards pourraient avoir une incidence sur le déploiement des talents et comment ces retards pourraient avoir une incidence sur les coûts en fonction des données démographiques de chaque organisation.

### **Nouvelles autorisations :**

- Dans bien des cas, les organisations continuent à faire avancer autant que possible le processus de mobilité pour les nouvelles demandes de mobilité : recherche et recrutement de talents, sélection des

talents, conception des offres, examen des projections de coûts, approbation des déménagements, autorisations initiales d'immigration et fiscales, et examen des délais de mobilité.

- En fonction du lieu de destination, certains déménagements se poursuivront, alors que d'autres seront interrompus jusqu'à ce que l'organisation donne des directives supplémentaires. La préférence d'un employé pour une relocation en période d'incertitude peut entraîner des retards d'auto-sélection et/ou une diminution des opportunités si la santé personnelle ou d'autres préoccupations sont en cause. Les organisations devraient envisager des plans d'urgence pour les taux de baisse accrus spécifiques aux nouvelles autorisations.

#### **Déménagements en cours :**

- Les déménagements en cours peuvent se poursuivre en fonction des lieux de départ/destination. D'autres déménagements peuvent être annulés ou interrompus jusqu'à ce que l'organisation donne des directives supplémentaires.
- Les déménagements, qui se poursuivent, peuvent connaître des retards dans les délais, les fournisseurs apportant un soutien logistique étant eux aussi concernés par les nouvelles directives, les restrictions ou la suspension des opérations locales (par exemple, l'expédition d'articles ménagers).
- Certains retards peuvent nécessiter une aide supplémentaire quant à l'hébergement temporaire (dans le lieu de domiciliation et/ou d'accueil, en fonction de la capacité de l'employé à accéder à un logement dans le lieu de domiciliation et/ou d'accueil), les délais d'immigration (limitant la capacité de l'employé et de la famille qui l'accompagne à entrer dans le nouveau lieu), les options de scolarisation (dans les cas où les écoles sont fermées ou les nouvelles inscriptions sont retardées), ainsi que les retards quant à l'aide spécifique apportée à destination, telle que les visites de la région, les visites scolaires et les services d'installation.

#### **Coûts potentiels non prévus**

Les lieux touchés pourraient voir leurs coûts augmenter en raison de dépenses imprévues, telles que :

- **Les dépenses en double** : Dans certains cas, les organisations peuvent estimer qu'elles paient des dépenses à la fois dans le lieu de domiciliation et dans le lieu d'accueil concernant :
  - l'hébergement
  - le transport
  - l'éducation
- **Les surtaxes** : Préparez-vous à d'éventuelles surtaxes, car les vendeurs tentent de compenser les coûts supplémentaires liés à la fourniture de services : hôtels, compagnies aériennes, taxes portuaires, stockage d'articles ménagers, frais d'immigration, etc.
- **L'offre et la demande** : Certains services peuvent connaître des augmentations en flèche des coûts en raison des effets de l'offre et de la demande, notamment les tarifs et les frais associés aux séjours à l'hôtel, aux locations de voitures et aux logements d'entreprise.
- 
-

- **Les coûts liés aux délais** : Les employés concernés peuvent ne pas être en mesure de réserver le vol le plus économique en raison de problèmes de délais et de disponibilité, les prix de billets d'avion peuvent donc être plus élevés que la normale.
- **La location de mobilier** : Si les employés concernés sont retournés chez eux ou à leur résidence secondaire temporaire pendant leur intérim, il se peut qu'ils aient besoin d'aide pour les frais de location de mobilier si leur mobilier est en transit ou reste dans le lieu d'accueil.
- **Les téléphones cellulaires** : Les employés concernés peuvent avoir des frais de téléphone cellulaire supplémentaires s'ils ont converti leur téléphone portable vers un plan de téléphone cellulaire du lieu d'accueil et s'ils ne se trouvent pas dans un lieu où ce plan de téléphone répond à leurs besoins de communication.
- **Les frais d'éducation** : Il est possible que les employés concernés soient retournés chez eux (ou résidence secondaire temporaire) pendant leur intérim et devront inscrire leurs enfants à l'école pour la durée de leur intérim. Dans bien des cas, l'employé peut encourir des frais d'éducation supplémentaires.
- **Les frais d'hébergement temporaire** : Les employés concernés, qui ont quitté leur lieu d'accueil, peuvent avoir besoin d'un hébergement temporaire dans un autre lieu jusqu'à ce qu'il soit décidé qu'ils peuvent retourner en toute sécurité dans leur lieu d'accueil. Les dépenses typiques peuvent inclure les frais de logement d'entreprise/les frais d'hôtel, les services publics et les frais de repas si les équipements de cuisine ne sont pas disponibles.
- **La location de voiture** : Les employés concernés peuvent avoir besoin d'une voiture de location dans leur lieu de domiciliation/lieu provisoire.
- **Le stockage prolongé** : Les employés concernés peuvent avoir besoin d'entreposer de manière prolongée leurs biens en transit si les biens ont été mis en attente et que les biens sont déjà en transit.
- **Les arriérés** : Les lieux touchés peuvent faire l'objet d'arriérés au niveau des services qui entraîneront des retards supplémentaires et des coûts supplémentaires potentiels, car le retard a une incidence sur d'autres étapes de la mobilité (par exemple, immigration, expéditions d'articles ménagers, etc.)
- **Les coûts de nettoyage** : Les Centres pour le contrôle et la prévention des maladies (CDC) ont élaboré une [série de recommandations](#) pour le nettoyage et la désinfection de routine des foyers. De plus, les services de santé locaux peuvent avoir élaboré des procédures de nettoyage approuvées afin de lutter contre la propagation du COVID-19. Les employés concernés méritent d'être soutenus dans le respect de ces recommandations et/ou dans la collaboration avec leurs fournisseurs de logements sur les procédures de nettoyage approuvées.
- **Les besoins et coûts médicaux/liés à la médecine** : En raison du COVID-19, les employés concernés et leur famille peuvent avoir besoin de subir des tests, de soins médicaux supplémentaires, d'une hospitalisation dans le pays d'accueil, d'une mise en quarantaine, de masques, d'un désinfectant et/ou de nettoyants et de lingettes antibactériens. Il importera d'anticiper et de répondre à ces besoins, car il s'agira probablement de dépenses supplémentaires qui devront être remboursées.

## Les répercussions sur les fournisseurs

Le COVID-19 peut avoir une incidence sur la façon dont votre société de gestion de la relocation (RMC) et vos fournisseurs peuvent fournir des services dans les lieux touchés.

### Les services de voyage

- **Remboursement des voyages payés par les employés :** Lorsque les entreprises ne disposent pas de services internes de voyages permettant de réserver les voyages des employés, il se peut que l'organisation ne puisse pas concilier les réservations portant sur les voyages d'urgence lié au COVID-19 et payés par l'employé (et le traitement des remboursements qui y sont associés). Si vos employés sont invités à réserver eux-mêmes des voyages d'urgence, envisagez d'accélérer le processus de remboursement par l'intermédiaire de vos partenariats de relocation ou du traitement interne des frais.
- **Augmentation du volume :** Certains services de voyages peuvent ne pas être en mesure de fournir l'aide supplémentaire nécessaire aux employés touchés (changements de voyage, annulations de voyage). Un plan d'urgence doit être élaboré, mis en œuvre et communiqué aux employés afin de les aider à organiser leurs voyages.

### Les articles ménagers

- **Protocoles de sécurité additionnels :** Les vendeurs prendront des mesures supplémentaires afin de garantir la sécurité de leur personnel sur le terrain, ainsi certains processus pourront être modifiés et des protocoles additionnels pourront être mis en œuvre.
- **Soutien virtuel :** Le cas échéant, les fournisseurs d'articles ménagers peuvent augmenter l'utilisation des enquêtes virtuelles afin de limiter l'exposition sur le terrain.
- **Retards de livraison :** Des mesures de sécurité supplémentaires et les exigences des pays peuvent avoir une incidence sur les délais de livraison, ce qui a une incidence sur les frais d'hébergement temporaire.

### Les écoles d'accueil

- **Année scolaire en cours :** Certaines écoles ont déjà suspendu temporairement les cours et d'autres écoles peuvent suivre en fonction de l'incidence sur l'école concernée.
- **Processus d'inscription :** Pour les écoles concernées, la procédure habituelle d'entretien, d'examen et d'inscription peut être modifiée ou suspendue jusqu'à nouvel ordre. Il se peut que les visites et les réunions en face à face ne soient pas possibles jusqu'à nouvel ordre ; des alternatives virtuelles peuvent être mises en place.

### Les fournisseurs de services à destination (DSP)

- **Modifications du soutien :** Pour les lieux touchés, le soutien typique des fournisseurs de services à destination peut être modifié afin de répondre aux préoccupations de sécurité du personnel des fournisseurs de services à destination. Un soutien supplémentaire peut être fourni de manière virtuelle afin de limiter l'exposition de personne à personne. Bon nombre de

- fournisseurs auront des questionnaires à remplir et des processus spécifiques à suivre afin de garantir la sécurité de leurs employés (par exemple, les déclarations de voyage et les déclarations d'état de santé).

Il se peut que toute l'aide nécessaire soit temporairement indisponible dans certains endroits. Cela peut être source de difficultés pour les nouveaux déménagements, les déménagements en cours et l'aide en cours d'attribution qui peuvent être nécessaire. Il faudra s'armer d'une patience supplémentaire car les fournisseurs doivent trouver leur chemin à travers les défis locaux, ce qui peut avoir une incidence sur leur capacité à respecter les accords sur le niveau de service et les délais.

#### **Formation linguistique/Formation culturelle**

- **Modifications du soutien** : Pour les lieux touchés, le soutien en personne peut être modifié afin de répondre aux préoccupations en matière de sécurité ; davantage de soutien peut être apporté de manière virtuelle. Bon nombre de fournisseurs auront des questionnaires supplémentaires et des processus spécifiques qui devront être suivis afin de garantir la sécurité de leurs employés (par exemple, les déclarations de voyage et les déclarations d'état de santé). Il se peut que toute l'aide nécessaire soit temporairement indisponible dans certains endroits.

#### **Soutien à l'immigration**

- **Retards dans les délais** : Il faut s'attendre à des retards dans le traitement des demandes d'immigration pour les lieux touchés. Certains endroits peuvent avoir temporairement suspendu le traitement de tout permis de travail ou de séjour. Les délais d'immigration devront évoluer car les changements de processus et d'exigences peuvent fluctuer de jour en jour. Les employés et les parties prenantes doivent, le cas échéant, être informés de l'ajustement des délais.
- **Détention ou retard de documents** : Les lieux touchés, qui ont suspendu ou retardé les services, peuvent avoir une incidence défavorable sur les employés si les documents requis (par exemple, les passeports) ont déjà été soumis.

#### **Enregistrements locaux**

- **Retards dans les délais** : Il faut s'attendre à des retards pour les lieux touchés, car certains lieux ont temporairement suspendu leurs activités ou limitent le traitement des enregistrements. Les délais prévus devront être ajustés et communiqués aux employés et aux parties prenantes de l'organisation concernés.

#### **Mobilisation**

Une fois que les préoccupations concernant le COVID-19 se seront apaisées pour certains endroits et que les organisations auront assoupli ou supprimé les restrictions en matière de mobilité, elles seront impatientes de mobiliser rapidement les talents actuellement en poste et de reprendre le cours normal des activités avec de nouveaux déménagements. Il sera indispensable que les organisations communiquent et élaborent des stratégies avec leur société de gestion de la relocation et/ou leurs fournisseurs sur la manière d'accélérer ce processus. Il se

peut que les organisations soient prêtes à reprendre leurs activités de mobilité, mais les lieux touchés et les fournisseurs concernés peuvent être plus lents à réagir.

- **Stratégie/priorité** : Une fois que l'organisation aura pris la décision de commencer à déplacer les employés en poste/en attente vers les lieux d'accueil, il importera :
  - de définir des processus clairs afin de qualifier/d'autoriser les employés concernés à se rendre sur les lieux d'accueil
  - de mesurer les difficultés liées aux lieux avec leur société de gestion de la relocation et/ou leur fournisseur
  - de définir une procédure d'autorisation de retour et de ré-implication des services suspendus : indemnités, services de relocation, etc.
- **Retards dus à l'arriéré** : Lorsqu'une organisation décide que les déménagements vont reprendre, il est souhaitable qu'elle vérifie auprès de sa société de gestion de la relocation ou de son fournisseur qu'elle est prête à commencer à apporter une aide. Les organisations doivent se préparer à d'éventuels retards, car les fournisseurs reprennent eux-mêmes le cours normal de leurs activités qui peuvent encore être modifiées. Les fournisseurs gèrent les travaux en cours qui avaient été suspendus ainsi que l'afflux de nouvelles initiatives et demandes.

**Si vous ne l'avez pas encore fait, envisagez de prendre ces mesures immédiates recommandées :**

1. Identifiez votre population mondiale :
  - Où se trouvent vos employés mobiles ?
  - Comparez les lieux où se trouvent vos employés mobiles avec les zones actuellement touchées par le COVID-19
  - Contactez de façon proactive les employés des lieux touchés afin de les informer des mises à jour de leur statut et des protocoles suggérés
  - Appréhendez les préoccupations des employés et anticipez votre réponse
2. Travaillez en partenariat avec votre équipe d'atténuation des risques (et avec d'autres équipes internes) afin de définir et mettre en œuvre des procédures de protocole d'urgence (le cas échéant)
3. Examinez les politiques de mobilité afin de comprendre les protocoles d'urgence/d'évacuation et les options de rapatriement (le cas échéant)
4. Travaillez avec votre réseau de partenaires de mobilité afin d'identifier les options d'assistance pour la mise en œuvre des protocoles d'urgence/évacuation et de rapatriement

### **Des ressources précieuses**

Les entreprises disposent de diverses ressources en cette période difficile :

- Le tableau de bord en temps réel de Johns Hopkins pour le suivi de diverses statistiques associées aux cas mondiaux du COVID-19 :  
<https://www.arcgis.com/apps/opsdashboard/index.html#/bda7594740fd40299423467b48e9ecf6>
- Le réseau de renseignements et de conseils sur le coronavirus de WorldAware :  
<https://www.worldaware.com/resources/intelligence-alerts/sars-cov-2-and-covid-19-coronavirus-intelligence-hub>

- Collecte de ressources de Mercer sur le COVID-19 pour les employeurs :  
<https://www.mercer.com/our-thinking/law-and-policy-group/roundup-novel-coronavirus-resources-for-employers.html>

Les incidences du COVID-19 sur la mobilité sont en évolution. SIRVA continuera de surveiller, de recueillir, d'examiner et de communiquer des informations, et de fournir des conseils sur la gestion de la relocation autour de ce sujet important. SIRVA encourage les organisations à travailler en étroite collaboration avec leurs directeurs de comptes et leurs fonctions organisationnelles internes de surmonter les complexités et les préoccupations liées aux incidences du COVID-19 sur le soutien à la mobilité.

Révisé : 11.03.2020