

TABLE RONDE N° 3

COOPÉRATION DES INSTITUTIONS EN MATIÈRE D'ASSURANCE PENSION

LA COORDINATION ET LES ENTREPRISES

Claude MULSANT, Directrice adjointe du réseau MAGELLAN INTERNATIONAL

J'ai donc la lourde responsabilité de donner la vision des entreprises utilisatrices de la coordination sécurité sociale européenne et je voudrais remercier le Cleiss de me donner la parole et, au travers de ma voix, donner la parole à ces entreprises que je ne fais que représenter aujourd'hui.

Pour expliquer quels sont les besoins des entreprises, on est obligé de prendre un peu de hauteur et de rentrer dans un cadre plus global des enjeux des ressources humaines internationales.

Aujourd'hui, les groupes qui veulent se développer à l'international sont face à une concurrence qui est souvent très vive et vont être donc dans une recherche constante de valeur ajoutée et de productivité. De ce point de vue-là, les ressources humaines ne font pas exception à d'autres services d'une entreprise qui peuvent être la production ou la stratégie. Ils font partie de cette recherche de valeur ajoutée et de productivité. Pour les ressources humaines, cela se traduit par une réflexion et une mutation assez rapide de la manière dont on a pensé les organisations dans les entreprises depuis ces dix dernières années. Par exemple sont apparues des organisations tout à fait différentes de ce qui existait autrefois. On n'est plus dans une logique systématique d'organisation pyramidale ou hiérarchique mais souvent d'organisation matricielle et beaucoup plus horizontale. On va y trouver souvent des organisations où on va demander à des gens de travailler en projets dans des équipes multinationales, ce qui va entraîner, pour un collaborateur, de travailler avec un collègue qui va peut-être être à des milliers de kilomètres de lui. On va travailler évidemment par téléphone, par mail mais également de temps en temps en allant se voir, donc en traversant les frontières. On va voir apparaître le télétravail.

Donc tout un ensemble d'organisations complexes nouvelles qui sont nécessaires pour gérer la mondialisation, avec une problématique spécifique cependant de ces groupes qui est que, tout en étant international avec des collaborateurs partout dans le monde, le groupe a besoin de reconnaître tous ses talents, et pas seulement les talents de la société mère au siège originel du groupe mais également dans les filiales et il faut arriver à ce que le groupe se fasse une culture internationale autour de valeurs et d'identité qui soient les mêmes que ce soit dans le pays d'origine historique du groupe ou que ce soit au fin fond d'une filiale plus petite à l'autre bout du monde. Cela entraîne une nouvelle gestion du personnel en mobilité internationale. La mobilité internationale est effectivement au centre de cette problématique. Puisqu'on veut donner du sens à une culture internationale, on voit apparaître ce concept dont on a parlé ce matin de mobilité intragroupe, d'échanges de collaborateurs au sein du groupe.

Cette mobilité intragroupe a deux objets. Elle a pour objet effectivement de développer une culture de groupe internationale. Ce n'est plus seulement l'expatriation qui reste effectivement vrai et qui existe toujours dans un sens de développement commercial ou de contrôle d'une filiale ou d'encadrement d'une usine mais on voit aussi apparaître des mutations qui sont beaucoup plus autour d'une idée de gestion des carrières des personnes du groupe, des personnes à potentiel, des jeunes et des moins jeunes, de ceux qui, demain, seront peut-être les dirigeants d'un groupe international.

La mobilité internationale fait partie de ces instruments d'attraction, de fidélisation et de formation des talents dans l'ensemble du groupe, sachant que, quand je parle de talents, je ne parle pas seulement des talents de la société mère mais, aujourd'hui, il y a des gens formés avec des formations excellentes partout dans le monde. Les groupes ont des talents dans des filiales même dans des pays dits en développement avec des carrières internationales et des carrières aussi fulgurantes que pourraient le souhaiter les personnels de la société mère originelle du groupe international.

Ce phénomène d'attraction, fidélisation, formation des talents va s'accélérer. Il existe déjà depuis cinq ou six années, il va s'accélérer certainement du fait de la crise actuelle parce que, l'on demande aux gestionnaires de mobilité du groupe de justifier du coût de la mobilité internationale. Jusqu'ici la DRH ne décide jamais d'une mutation, ce sont les opérationnels qui décident, ce sont les managers et, tout à coup, les managers se trouvent confrontés au coût de ce que cela représente. Tout à coup, ils se disent : mais plutôt que d'envoyer un Français à l'autre bout du monde en Chine ou en Inde, est-ce que je n'aurais pas localement ou dans la région Asie quelqu'un qui aurait les compétences et qui pourrait éventuellement avoir ce poste-là ? Je pense qu'il y a une vision internationale des talents du groupe et également une vision régionale par grande région : la région Europe, la région Asie, la région Amériques : Amérique du Nord, Amérique du Sud, qui existe déjà mais qui risque de se trouver accélérée du fait de la crise actuelle. Ce qui ne veut pas dire qu'on ne fasse que sa mobilité en Europe, ou en Asie, ou en Amérique mais on a quand même des tendances de rester plus proche du lieu, de la culture originaire de la personne.

Pour rentrer plus dans la pratique plus pointue encore, ce qu'on cherche quand on déplace un travailleur c'est une plus-value qui soit liée à la mobilité. Cela va donner la diversification des durées et des modalités d'expatriation. On va avoir des durées qui vont être courtes, moyennes ou longues, des modalités qui vont être régionales ou mondiales, qui vont être gérées par la société mère ou par une entité locale régionale, on va avoir aussi des mobilités qui vont être adaptées au profil des collaborateurs.

Aujourd'hui, tous les jeunes veulent avoir une carrière internationale et veulent partir à l'international. Cela ne répond pas forcément au besoin de plus-value qu'un jeune embauché peut apporter à l'entreprise. A ce moment-là, des contrats locaux peuvent répondre à la fois à ce souhait des jeunes collaborateurs. Ce souhait dans le fond dans le groupe d'avoir des collaborateurs qui ont une ouverture d'esprit à l'international et en même temps un besoin de gestion des coûts et quand on parle du « local + » pour avoir fait un benchmark très récemment avec les entreprises du Cercle Magellan, la protection sociale est toujours dans les plus qu'on rajoute au contrat local. Les entreprises sont très conscientes qu'il ne faut pas jouer avec la protection sociale, c'est quelque chose d'extrêmement complexe et qui peut être effectivement très dommageable si elle est mal gérée pour les collaborateurs.

A la fois contrôle des coûts mais accompagnement et protection des collaborateurs. D'ailleurs, vous voyez que les entreprises ont évolué beaucoup dans leur pratique de mobilité internationale dans les dix dernières années mais les salariés aussi. Les salariés qui, aujourd'hui, réclament des mobilités internationales sont dans des attentes tout à fait nouvelles qui n'étaient pas exprimées du tout de la même manière il y a dix ans. Dans ces attentes, on peut voir en premier, et je crois que les entreprises qui sont présentes ne me contrediront pas, l'attente retraite. Effectivement, la retraite, même pour les plus jeunes, est une des premières questions que l'on pose à l'entreprise au gestionnaire mobilité internationale quand on vient le voir en vue d'un départ quelque part. La retraite, qui n'était pas tellement prise en considération par les employés jusqu'à récemment, devient vraiment une des premières questions que pose un jeune ou un moins jeune quand il part à l'étranger.

Également, un autre point : l'aide au conjoint. Vous verrez que ce n'est pas sans incidence en matière de pension pour les époux et souvent les épouses qui quittent leur travail pour aller à l'international et suivre leur conjoint qui part à l'international.

Alors, l'Europe, au sein de cela, comment se situe-t-elle ?

C'est une région pour une entreprise, c'est une région de mobilité comme peuvent être l'Asie, l'Amérique. C'est une région mais qui n'est pas une zone de mobilité isolée et fermée. C'est une zone de mobilité où le travailleur va peut-être avoir des mobilités au sein de l'Europe, mais il va peut-être aussi un jour avoir une mobilité en dehors de l'Europe et revenir en Europe. Ce n'est pas un vase clos et fermé, ce qui est toute la difficulté en matière de pension particulièrement.

C'est une zone de mobilité qui a une caractéristique spécifique. En tant que zone de mobilité, on peut adapter des instruments, c'est-à-dire qu'effectivement on peut considérer qu'un jeune qui se déplace en Europe va avoir un package qui ne sera pas forcément le grand package d'expatriation avec tout ce qu'on ajoute : la scolarisation, le déménagement et qu'on va faire quelque chose de plus adapté mais, en général, on fera toujours attention à cet aspect protection sociale.

Mais c'est aussi une zone de mobilité qui a un atout unique, qui n'existe dans aucune des autres zones de mobilité qui est effectivement la coordination européenne en matière de protection sociale. C'est un énorme atout qui est donné là pour la mobilité au sein de l'Europe mais encore une zone de mobilité ouverte vers le monde parce que les transferts se font de l'un à l'autre.

Nous, au Cercle, on essaie d'être un peu un creuset d'informations, de formalisation de besoins des entreprises et de pratiques des entreprises pour parler aux institutions comme c'est le cas aujourd'hui, mais également suggérer des pistes de solution et redescendre l'information qui nous vient des institutions de telle sorte qu'on puisse expliquer, informer les entreprises sur le sens des lois ou des règlements européens et puis leur faire prendre conscience que, parfois, il y a un intérêt général qui n'est pas toujours aussi simple à manier qu'un intérêt individuel d'une entreprise.

Je suis très heureuse d'avoir entendu ce matin qu'un réseau important comme TRESS réfléchit justement à toute la complexité de ce que l'on met derrière le mot de mobilité intragroupe et donc qu'il y a une vraie prise de conscience au niveau européen de ce que, effectivement, il y a un monde qui est devenu très complexe pour les entreprises et pour lequel le règlement européen ne répond pas à toutes les questions certainement.

Pour venir très précisément à la retraite, en matière d'évolution de la réglementation et d'harmonisation des pratiques, je verrais trois grands axes de travail qui, pour les entreprises, sont particulièrement importants, grandes entreprises comme PME et pour les migrants qui veulent bouger d'un État à l'autre sans forcément être accoudés à une entreprise.

Le premier problème est effectivement de totaliser les périodes travaillées au sein de l'Union européenne, c'est très simple, mais ce qui est beaucoup plus complexe c'est de totaliser en ajoutant une convention bilatérale de sécurité sociale comme par exemple le travailleur, à un moment de sa carrière, va partir aux États-Unis et va revenir. C'est quelque chose qu'on ne sait pas faire pour l'instant. Il y a des pistes de travail, il y a des réflexions sur cette question et elle est absolument essentielle. Elle est essentielle pour les Européens qui bougent en Europe et qui, un jour, risquent de bouger à l'étranger en dehors de l'Europe et elle est essentielle également pour les non Européens qui vont venir au siège des sociétés internationales françaises parce que, justement, comme c'est le siège social, elles vont venir là s'imbiber de la culture du groupe français qui s'est développé à l'international.

L'autre grand problème, c'est de gérer en matière de retraite les pensions des conjoints qui suivent la personne qui part à l'étranger. De ce point de vue-là, au plan européen, réglementation européenne, on est un peu démuné. On peut imaginer des systèmes de cotisations volontaires, je ne sais pas si ce sont des voies sur lesquelles au niveau européen on réfléchit, mais il y a certainement des choses à imaginer et, en tout cas, en l'absence de solution vraiment efficace, je voudrais saluer quand même l'importance de la CFE en France qui permet justement de combler cette difficulté pour les femmes qui suivent.

Troisième évolution réglementaire importante qui, évidemment, est beaucoup plus complexe, là j'en suis tout à fait consciente mais rien n'interdit d'essayer de réfléchir, dans le rêve peut-être, c'est certainement très complexe à faire évoluer à 27 mais effectivement coordination européenne oui, il n'en reste pas moins que, selon qu'on va avoir travaillé dans un pays ou l'autre de l'Union européenne, on n'aura pas exactement la même retraite à la fin et on ne touchera pas sa retraite exactement au même moment selon qu'on aura travaillé en Allemagne, en Italie, en France, etc.

Là, il y a certainement des réflexions à mener pour essayer de gommer ces écarts entre les pays avec, comme enjeu, dans le fond pour ces trois axes d'éviter que ne se développent trop des politiques de protection sociale internationale dites « maison » par les entreprises pour essayer de répondre aux besoins spécifiques dont elles ont besoin pour leurs salariés et pour lesquels elles ne peuvent pas trouver les instruments juridiques adéquats au sein des institutions publiques.

Dans les autres points d'amélioration, je passerai plus rapidement. J'avais mis « simplifier les règles de procédures ». Je crois que c'est deux choses : c'est d'abord sécuriser le travailleur qui part. C'est très complexe, on l'a vu toute la journée. Effectivement, il y a une vraie sécurisation à faire du travailleur, passer d'un pays vers l'autre, cela remue, cela interroge le travailleur et si les entreprises veulent avoir des groupes internationaux, elles ont besoin d'avoir des travailleurs sécurisés dans leur mobilité.

C'est aussi répondre à ce que la personne de L'Oréal disait ce matin, c'est simplifier aussi et sécuriser aussi les entreprises parce que, effectivement, c'est plus facile par exemple, dans le cadre de détachements, de détacher quelqu'un au sein de l'Europe parce que, justement, après, on sait que la personne va être rattachée au même pays quelles que soient ses mobilités. Dans le fond, cela simplifie énormément le travail de l'entreprise et cela sécurise énormément le travailleur qui est derrière, qui connaît le régime de protection sociale de son propre pays et qui sait qu'il va le maintenir malgré les mobilités qu'il va faire à droite ou à gauche au sein de l'Europe.

Je ne parlerai pas évidemment des technologies nouvelles. On en a beaucoup parlé.

Peut-être simplement sur l'information, c'est effectivement une information qui doit être à la fois sur les droits et probablement peut-être aussi sur l'avancement des dossiers. C'est une des choses que j'entends souvent dire des entreprises, elles n'ont parfois pas suffisamment de visibilité sur où en est le dossier que l'on a déposé. Où est-il perdu dans le système ? Je sais que j'ai déposé mon dossier, je sais que j'aurai une réponse mais entre les deux, comment suis-je informé sur l'avancée du dossier ?

Et puis, peut-être que l'aboutissement final d'une simplification informatique, si l'on peut dire les choses, de toute cette complexité de coordination serait un jour d'arriver à une carte européenne d'assurance sociale sur laquelle on aurait également les droits de retraite et l'on passerait d'un pays à l'autre avec cette carte.

Je voudrais terminer en soulignant, je crois qu'on l'a vu aujourd'hui, que la mobilité internationale et particulièrement la protection sociale dans la mobilité internationale est une jungle de complexité. Cela l'est pour tous les acteurs qui ont parlé aujourd'hui, des professeurs de droit éminents, cela l'est

pour les institutions qui gèrent tous ces dossiers mais imaginez ce que cela peut être pour une entreprise et imaginez ce que cela peut être pour un utilisateur particulier qui se promène à travers le monde.

C'est vrai que l'Europe a de gros atouts et je voudrais terminer en me tournant vers le Cleiss : cet outil qu'est le Cleiss mais qui est beaucoup plus qu'un outil, je voudrais le remercier très chaleureusement de la part des entreprises et du Cercle Magellan pour toutes les personnes du Cleiss qui travaillent quotidiennement, qui répondent aux appels, qui sont extrêmement disponibles, accueillantes, qui donnent l'information, qui répondent aux questions que les entreprises peuvent avoir et je crois que c'est là un travail qui nous est d'une extrême utilité.