

Une gestion globale des expatriés

Les engagements de collaborateurs à l'étranger coûtent chers. Une planification efficace et un déroulement impeccable sont donc d'autant plus importants. Souvent, les services des ressources humaines des PME ne disposent ni du temps, ni du savoir-faire nécessaires à cela.

DE RALPH ENDRES



Ralph Endres est associé gérant chez expatpartners ag et spécialiste pour les solutions d'assurance et de prévoyance internationales.

Quand un employeur envoie un collaborateur à l'étranger pour une mission prolongée, il faut faire face à de nombreux défis. Les collaborateurs et sa famille veulent se sentir en sécurité, bien soutenus et conseillés. Quant au service des ressources humaines, il doit régler des questions techniques et organisationnelles difficiles. Souvent, les ressources et le savoir-faire font cependant défaut. De plus, les responsables de ligne font fréquemment pression sur les ressources humaines. Tout cela peut provoquer des frustrations à tous les niveaux.

L'externalisation de certaines prestations de service ou même du processus entier peut s'avérer judicieuse. Il faut tout d'abord un plan ou une stratégie claire et une coordination professionnelle des différents domaines et prestations de service pour que la mission à l'étranger puisse se dérouler de façon ordonnée et avec succès et qu'il n'en résulte pas de frais inutiles. Car les erreurs peuvent coûter cher.

Un engagement à l'étranger touche différents domaines juridiques dans le pays d'origine et d'accueil: Dispositions concernant les autorisations de séjour et de travail, droit fiscal, droit du travail et droit des

assurances sociales. Dans cet article, le droit des assurances sociales est en point de mire.

Détachement depuis la Suisse

Généralement, l'employeur choisit le détachement en vertu du droit des assurances sociales qui permet au collaborateur de rester assuré dans le système des assurances sociales du pays d'origine. L'AVS, l'AI, l'APG, l'AC, les allocations familiales, la LPP, la LAA, la LAMal continuent d'être versées en Suisse/ depuis la Suisse. Concernant la couverture d'indemnités journalières en cas de maladie et de l'assurance-accidents complémentaire, on conviendra de dispositions particulières avec l'assureur.

Certaines conditions doivent être remplies pour le détachement: durée de cotisation à l'AVS ou délai d'inscription après le départ à l'étranger (voir aussi les réglementations avec l'UE/AELE). Ce n'est que lorsque ces conditions sont remplies que la caisse de compensation AVS/l'OFAS établissent une attestation de détachement.

• AVS/AI (AC, APG, allocations familiales):

Le maintien de l'AVS/AI obligatoire (y compris AC, APG, allocations familiales) de l'employé s'effectue par une demande auprès de la caisse de compensation/caisse d'allocations familiales compétente. Comment faut-il procéder pour le conjoint et les enfants? Les conjoints/membres de la famille n'exerçant pas d'activité lucrative ne sont généralement pas automatiquement assurés. Il faut déposer dans les délais pré-

vus une demande auprès de la caisse de compensation AVS en charge du dossier du collaborateur. Suivant la situation, il peut valoir la peine d'inscrire à l'AVS facultative les enfants âgés de plus de 5 ans ou domiciliés en Suisse depuis 5 ans. Cela peut s'avérer utile lorsque la famille reste à l'étranger (hors UE/AELE). Jusqu'à l'âge de 20 ans, les enfants n'exerçant pas d'activité lucrative sont exonérés de cotisations.

• **LAA:** La LAA ne se conforme pas forcément à la décision de l'AVS relative au maintien de l'assurance. Dans des cas spéciaux, lorsqu'une assurance antérieure a existé à l'AVS mais pas à la LAA, il faut trouver une solution de remplacement pour la LAA.

• **LAMal:** La LAMal est une histoire à part. Dans la LAMal aussi, le maintien de l'assurance est prescrit pour autant qu'une assurance antérieure ait existé. Cela alors même qu'un maintien n'est souvent pas souhaité, étant donné qu'une solution d'assurance internationale couvre mieux les besoins et cela aussi généralement à meilleur prix. Les dispositions selon la convention de sécurité sociale / les directives relatives au détachement doivent ici aussi être respectées. Suivant le pays d'accueil, la durée d'assurance légale varie de 2 à 6 ans. Une couverture LAMal sans assurance complémentaire peut s'accompagner de lacunes de couverture qui peuvent coûter cher. Une couverture d'assurance suffisante sur place (dans le pays d'accueil) est un point essentiel. Suivant la caisse-maladie, il est possible d'obtenir cette couverture au moyen →

→ d'assurances complémentaires ou en ajoutant un produit d'un prestataire international à la couverture de base LAMal. Lors du retour en Suisse, il faut pouvoir à nouveau accéder aux assurances complémentaires. Si celles-ci ne sont pas maintenues, il est recommandé de demander une suspension lors du départ. Les coûts et conditions peuvent varier en fonction de la caisse-maladie. Certains assureurs internationaux collaborent avec des caisses-maladie suisses. Un passage dans les assurances complémentaires au retour peut alors s'effectuer sans examen des risques et délais d'attente.

Résumé

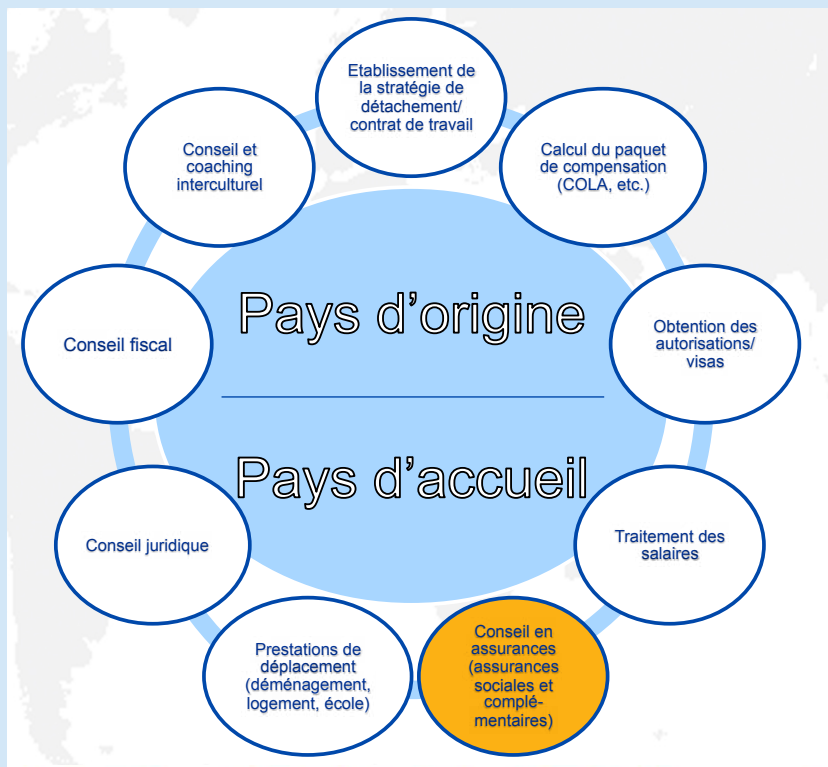
Si l'employeur envoie un collaborateur à l'étranger, il doit respecter son devoir de diligence. Celui-ci comprend entre autres la mise à disposition de solutions d'assurance

adéquates dans tous les domaines (également dans l'assurance-maladie). Le détachement en vertu du droit des assurances sociales est relativement facile à gérer pour ce qui concerne la couverture d'assurance adéquate et offre, à l'exception des frais de guérison (LAMal, LAA) une bonne couverture d'assurance, généralement suffisante, à l'étranger. Les embûches se trouvent éventuellement dans les détails. On ne peut par exemple pas partir du principe qu'une attestation de l'AVS sera toujours valable pour toutes les branches des assurances sociales. Les délais sont aussi un sujet important. Il faut mettre en place pour chaque collaborateur une surveillance des différentes branches d'assurance. Les demandes de prolongation doivent être déposées à temps (AVS, LAA) et la couverture LAMal doit être con-

trôlée. Dans les Etats avec lesquels la Suisse n'a conclu aucune convention de sécurité sociale, la couverture LAMal peut être supprimée après deux ans, ce qui est généralement judicieux. On passe alors dans une couverture d'assurance internationale ou prolonge la couverture LAMal en accord avec l'assureur-maladie. Si une convention de sécurité sociale est en vigueur entre la Suisse et le pays d'accueil, le pays d'accueil libère la personne concernée de l'obligation d'assujettissement à l'assurance sociale. Dans un Etat avec lequel la Suisse n'a pas conclu de convention, il faut généralement s'acquitter des cotisations sociales du pays d'accueil, indépendamment de la situation dans le pays d'origine. Quant à savoir si la personne assurée pourra solliciter des prestations de ces assurances sociales ou demander le remboursement des cotisations lorsqu'elle quitte le pays d'accueil, cela reste incertain. Si les conditions pour un détachement ne sont pas remplies ou qu'un détachement n'est pas souhaité (ce qui est de plus en souvent le cas pour des raisons de coûts), il faut alors régler des questions d'assurance substantielles. Généralement, une assurance dans le pays d'accueil n'est pas suffisante. Dans ces circonstances, les solutions de remplacement internationales pour expatriés dans le domaine de l'assurance-maladie, AVS, LPP, LAA/LAAC et éventuellement IJM peuvent apporter une aide. Un transfert dans l'AVS facultative peut alors s'avérer judicieux. Il faut également tenir compte des lacunes de couverture/délais d'attente pendant le séjour à l'étranger et lors du retour en Suisse (p. ex. AI, AC). Le marché propose un soutien et des solutions aux entreprises pour une gestion globale des expatriés. Suivant les ressources internes disponibles chez l'employeur, certains domaines ou l'ensemble de la gestion, y compris une coordination globale, peuvent être externalisés. L'important est de conserver une vue d'ensemble sur les processus et les coûts et de les harmoniser, de façon à ce que l'employé puisse se concentrer sur l'essentiel, un engagement à l'étranger couronné de succès.

EXPATRIÉS

Une gestion globale



Gestion des sinistres et satisfaction de la clientèle

Quels facteurs influencent la satisfaction de la clientèle en cas de sinistre? L'auteure s'est penchée sur cette question chez son employeur dans le cadre d'un travail de diplôme.

DE CARMEN CASULLERAS



Carmen Casulleras est membre du comité de l'ASDA, section Argovie, et responsable prestations chez Vaudoise Assurances à Berne.

Le secteur de l'assurance est en mutation. La pression au changement observée depuis le milieu des années 1990 a tendance à s'accroître. La sensibilité aux prix de la clientèle augmente, parallèlement, la fidélité vis-à-vis d'une compagnie d'assurance baisse. En conséquence, les besoins et les exigences en matière de gestion des sinistres s'accroissent continuellement. La manière dont les sinistres sont réglés influence directement la satisfaction de la clientèle. Cette dernière contribue quant à elle de façon décisive au succès de l'entreprise. Les facteurs pertinents qui influencent la satisfaction de la clientèle ont été relevés et analysés de manière empirique. Le travail comprenait une étude approfondie de la littérature, l'interprétation de sondages relatifs à la satisfaction de la clientèle et des interviews portant sur la gestion des sinistres avec plus de 20 décideurs. Les interviews étaient principalement axées sur les différentes dimensions du service dans le traitement des sinistres. De plus, un membre de la direction d'une entreprise d'étude de marché leader en Suisse a été questionné sur des sujets tels que «l'évolution des besoins de la clientèle» et «les tendances pour l'avenir».

On a obtenu les résultats ci-après et rassemblé les facteurs pertinents qui influencent la satisfaction de la clientèle en cas de sinistre:

Connaître les besoins de la clientèle: La satisfaction est considérée comme le résultat positif d'une comparaison psychologique état actuel/état visé. La clientèle évalue la gestion des sinistres en comparant la prestation effectivement obtenue avec ses attentes. Il en découle que la clientèle ne sera satisfaite que si l'on parvient à répondre à ses attentes par une qualité de service irréprochable. La qualité de service devient donc le facteur clé pour la satisfaction de la clientèle. Le fait de connaître les besoins de la clientèle et d'y répondre est la condition sine qua non pour une qualité de service efficace et durable.

Mesurer la satisfaction de la clientèle: La satisfaction de la clientèle revêt une importance stratégique décisive, raison pour laquelle elle est mesurée chaque année. L'analyse du motif de contact «sinistre» a montré qu'au cours des dernières années, plus de 80 pour cent de la clientèle était «très» à «on ne peut plus satisfaite». Les réactions négatives de la clientèle ne sont aujourd'hui pas exploitées systématiquement. Le potentiel d'amélioration reste donc inépuisé. L'orientation sur la satisfaction de la clientèle doit donc être contraignante pour tous les collaborateurs.

Facteurs pertinents: L'analyse des interviews a montré que les facteurs suivants influencent de manière décisive la satisfaction de la clientèle en cas de sinistre (liste selon la fréquence de la mention):

1. Rapidité du règlement du sinistre
2. Information détaillée du client
3. Processus transparents
4. Compétences sociales des collaborateurs
5. Qualité de la communication
6. Professionnalisme
7. Philosophie du règlement des sinistres

Les résultats des sondages montrent que la rapidité du règlement du sinistre joue un rôle fondamental. Les informations données au client pendant le règlement du sinistre, les processus transparents et rodés ainsi que les compétences sociales sont également considérés comme importants. La qualité de la communication, le professionnalisme et la philosophie du règlement des sinistres sont nettement moins souvent cités. Le professionnalisme représente probablement un facteur de base dans le règlement des sinistres que l'on considère comme faisant obligatoirement partie des prestations de service d'une compagnie d'assurance et qui n'est par conséquent pas souvent mentionné.

La satisfaction de la clientèle demeure un facteur essentiel pour le succès de l'entreprise. Les questions aujourd'hui pertinentes sur le marché des assurances se recoupent largement avec les facteurs définis pendant les interviews, dont on a pu s'inspirer pour formuler et évaluer des recommandations.

Satisfaction de la clientèle versus objectifs de coûts

Bien que les facteurs pertinents pour le succès identifiés ne soient pas nouveaux, ils favorisent la sensibilisation à la qualité du service et renforcent la nécessité d'orienter encore davantage les processus de sinistres sur les besoins de la clientèle. Il est tout à fait possible de concilier satisfaction de la clientèle et respect des objectifs de coûts. ■