

# Les Ressources Humaines

## Un facteur à ne pas négliger lorsque l'on aborde le marché chinois

L'engouement actuel des entreprises pour les investissements en Chine et l'entrée en relations d'affaires avec des partenaires chinois n'a plus rien d'un 'scoop', mais ces entreprises consacrent-elles suffisamment d'attention au contexte de l'emploi en Chine ?



Hendrik Serruys, Manager Ernst & Young  
Tax Consultants  
hendrik.serruys@be.ey.com

Cette problématique de l'emploi peut se manifester de deux manières : l'entrepreneur peut recruter des collaborateurs chinois locaux ou bien transférer des membres de son propre personnel en Chine. Le recours à une main-d'œuvre chinoise pose de nombreux défis aux patrons occidentaux. En effet, l'étendue géographique du territoire chinois et la diversité socio-économique du pays seront les premiers facteurs à prendre en considération.

Au moment de choisir un lieu approprié pour implanter une entreprise, le critère du personnel jouera un rôle crucial. Il est utile de s'interroger dès le départ sur la disponibilité de collaborateurs à relativement long terme. Certaines localisations qui paraissent à premières vues évidentes et plus orientées vers l'occident peuvent, en effet, déboucher sur des problèmes de main-d'œuvre au bout d'un certain temps.

Ainsi, dans un environnement regroupant de nombreuses autres entreprises étrangères, il peut s'avérer difficile d'attirer des collaborateurs adéquats dans une région déterminée, puis de les conserver. La nature des activités de l'entreprise et la disponibilité de collaborateurs ayant les compétences requises revêtent une grande importance.

Lors du déploiement d'activités en Chine, il convient de bien tenir compte des problèmes linguistiques dus à la connaissance limitée des langues occidentales par les Chinois. Cette méconnaissance des langues étrangères ne simplifiera certes pas la collaboration avec les partenaires commerciaux et les collaborateurs locaux. La mise en place d'un personnel et d'un *management* locaux jouera donc un rôle-clé dans la suppression des barrières linguistiques et l'éta-



© iStockphoto

Le système belge de sécurité sociale ne peut souvent assurer qu'une couverture restreinte au membre du personnel concerné. La période de maintien du régime ONSS sera, en outre, limitée en cas d'emploi extra-européen dans un pays qui n'a pas conclu d'accord avec la Belgique en matière de sécurité sociale.

Il conviendra de trouver rapidement une alternative, comme l'Office Belge de Sécurité Sociale d'Outre-mer ou des assurances privées. Les collaborateurs belges auront d'abord tendance à demander le maintien du système ONSS auquel ils sont familiarisés. Pourtant, un système alternatif s'avère souvent plus intéressant, en termes de coûts et d'avantages. En effet, l'ONSS est un système fort coûteux et il est possible d'obtenir une meilleure couverture sociale par le biais d'assurances volontaires à un coût plus avantageux.

Il faut en outre tenir compte du fait que la couverture sociale des membres du personnel est souvent complétée et renforcée par des avantages supplémentaires, comme une assurance hospitalisation et un complément à la pension légale. Ces avantages doivent être intégrés dans le *package* global en cas d'emploi en Chine.

blissement d'un dialogue approprié avec les partenaires chinois.

Les différences culturelles entre l'Orient et l'Occident exercent une influence non négligeable sur la motivation et l'engagement des collaborateurs locaux. Il ne faut pas non plus sous-estimer l'impact des structures hiérarchiques et le lien collectif de l'individu chinois avec sa famille et ses réseaux sociaux. Le travail doit donc s'intégrer dans ce cadre global. C'est surtout la problématique de la rétention du personnel qui préoccupe les entrepreneurs occidentaux. Le salaire, source de motivation classique, connaît une évolution rapide en raison de l'essor économique du pays, combiné à l'importante demande de collaborateurs qualifiés.

Mais tout comme chez nous, il est peu probable que la Chine puisse atteindre le niveau de rétention souhaité en misant exclusivement sur les salaires. Il faut donc chercher d'autres facteurs susceptibles de renforcer l'attachement des membres du personnel vis-à-vis de leur entreprise : position sociale, qualification, participation des individus au développement de leurs propres compétences, etc.

Pour pouvoir assurer l'afflux de travailleurs nécessaires à la croissance de l'entreprise et compenser la rotation inévitable du personnel,

il est important d'être suffisamment proche des établissements scolaires. Cela vaut la peine d'investir dans des contacts directs avec diverses écoles locales et de s'intéresser au recrutement sur les campus.

Quoi qu'il en soit, il deviendra de plus en plus difficile d'attirer certains profils en quantités suffisantes – des opérateurs et collaborateurs techniques qualifiés aux fonctions du haut *management*. Le pays souffre également d'une pénurie de compétences en matière de gestion des Ressources Humaines.

## Le recours à une main-d'œuvre chinoise pose de nombreux défis aux patrons occidentaux

Outre le recrutement de personnel local, il faut aussi être attentif à la situation des Européens envoyés en Chine pour de courts ou longs séjours.

Le salaire des expatriés peut être fortement inspiré des conditions du pays d'origine (généralement pour les missions de courte durée) ou établi selon des modalités plus proches des normes et usages locaux.

L'impôt des personnes physiques est plus avantageux en Chine qu'en Belgique. Le taux maximal y est actuellement de 45 %. La différence joue à l'avantage du collaborateur détaché ou de l'employeur (en cas de rémunération sur une base nette). Le taux d'imposition n'est toutefois pas la seule référence pour comparer les régimes fiscaux. Ainsi, il est également recommandé d'examiner

la composition de la rémunération globale, y compris les indemnités d'expatriation et l'intervention de l'employeur dans les notes de frais.

Le *package* salarial comprendra généralement divers éléments incluant le salaire de base et certains compléments. Ces indemnités peuvent être très variées : primes, intervention dans les coûts de déménagement, frais de logement, compensations des écarts du coût de la vie, frais scolaires, écarts de change, etc. Elles vont donc accroître la valeur globale du *package* salarial et peuvent engendrer un effet secondaire sur les coûts, dans la mesure où la Chine les classe parmi les avantages imposables. Comme expliqué plus haut, le *package* global incluant le salaire et les diverses indemnités doit être optimisé dans une perspective chinoise locale.

## Les collaborateurs locaux ne bénéficient pas d'avantages complémentaires

Le lieu de paiement du salaire doit aussi être pris en considération, car la devise peut engendrer des risques de change. Il faut également tenir compte du fait que les fonds privés ne peuvent pas être transférés en dehors de la Chine, si ce n'est dans une très faible mesure. En d'autres termes, l'épargne accumulée sur un compte bancaire chinois ne pourra pas quitter le pays.

Et ce n'est pas tout, car la détermination de la base imposable et des cotisations sociales peut être influencée par le lieu où est située l'administration des salaires. Celle-ci peut être réalisée à un seul endroit ou répartie entre plusieurs pays. Si le paiement est effectué à différents endroits, des problèmes peuvent survenir en ce qui concerne l'imputation des charges salariales, ainsi que les éventuelles conséquences de telles imputations sur la taxation du revenu du travailleur, d'une part, et sur la déductibilité des coûts pour l'employeur, d'autre part.

Par rapport à la Belgique, les formalités relatives au paiement de l'impôt et aux déclarations fiscales sont bien plus fastidieuses en Chine. Ce pays applique un régime mensuel en plus d'une déclaration annuelle.

Les impôts chinois n'ont pas nécessairement un caractère aussi statique que le système belge où toutes les modalités préalables sont assez clairement définies. Il existe, en effet, une marge de concertation avec les autorités chinoises locales en vue de déterminer la base imposable adéquate ainsi que les versements appropriés. L'optimisation de ces facteurs peut alléger la pression fiscale effective.

Comme mentionné ci-avant, il est important de réfléchir à l'objectif et à la durée de la mission avant de procéder au détachement à l'étran-

ger. En effet, pour les missions de courte durée (moins de deux ans), c'est le pays d'origine qui fournira la référence pour la composition du *package* salarial. Si un collaborateur travaille en Chine à plus long terme, il convient d'octroyer avec vigilance les divers avantages et indemnités liés à la mission. Ces extras pourraient, en effet, entraver le rapatriement du collaborateur en Belgique après quelques années.

Il faut également prendre garde au risque de tensions susceptibles d'être créées vis-à-vis des collaborateurs locaux qui ne bénéficient pas d'avantages complémentaires. Dans ce contexte, les entreprises procèdent souvent à un *package* sur mesure, surtout lors de premières missions en Chine. A long terme, les possibilités d'amélioration sont généralement importantes. Les accords conclus avec le collaborateur expatrié seront, de préférence, établis conformément au droit du travail, éventuellement sur une base individuelle. Dans le cas d'un groupe d'expatriés plus important, il est également possible d'élaborer des consignes et politiques plus générales. La transparence des niveaux de salaires et la légitimité interne de la rémunération seront ainsi plus manifestes.

La durée de la mission en Chine exerce aussi un impact sur le planning fiscal personnel du travailleur. Ainsi, il devra décider s'il met un terme à son statut fiscal de résident belge en se faisant rayer des registres de la population belge et en clôturant les autres composantes de sa résidence fiscale en Belgique.

Il ressort des paragraphes qui précèdent que la localisation d'un projet en Chine ne se limite pas aux seuls aspects commerciaux. Il importe également de bien évaluer certaines problématiques locales et internationales en matière d'emploi, ainsi que les coûts globaux de l'emploi local et international.

*Hendrik Serruys,*  
*Manager Ernst & Young Tax Consultants* 

