

31 mars 2006

AIDE

RECHERCHE

>>

Panier d'achat >>

>> Effectif

Table des matières

Plus récente parution

Volume 9

Volume 8

Volume 7

Volume 6

Volume 5

Volume 4

Volume 3

Volume 2

Volume 1

>> Vigie par thème

>> Boutique

>> Formation

>> Centre de doc

>> Effectif en ligne

>> Expertise

Par Linda Ward O'Farrell, CRHA

Aujourd'hui, selon l'étude effectuée en 2005 par le Conseil canadien des mutations d'employés, le coût moyen d'une mutation à l'intérieur du pays s'élève à plus de 40 000 \$, alors que les coûts d'un déplacement international vont de deux à trois fois et demi le salaire annuel.

Aucun employeur ne peut être indifférent à ces montants. Mais souvent, la gestion de la mobilité géographique passe inaperçue, car elle est perdue dans les frais administratifs, alors qu'il s'agit d'un investissement majeur dans la stratégie de développement de la main-d'oeuvre.

La compétition accrue sur le plan international pour une main-d'oeuvre spécialisée fait appel à l'innovation dans le design de politique de relogement et demande une grande efficacité dans la gestion financière de la mobilité des employés. Les sociétés averties abordent la mutation comme un levier stratégique dans leur boîte à outils - un moyen d'assurer le développement professionnel et le déploiement du personnel en vue d'atteindre les objectifs opérationnels. La mutation devient une partie intégrante de la stratégie en matière de gestion des ressources humaines.

Les nouvelles tendances et les innovations dans les programmes de mobilité géographique se catégorisent principalement sous trois dimensions :

- le succès des mutations d'employés;
- le design de politiques de relogement;
- la gestion de programmes et de fournisseurs.

Le succès des mutations

Quel que soit l'objectif du projet, le succès d'un employé dans son nouveau poste est fortement lié à la réussite du processus de relogement et d'intégration de l'employé et de sa famille dans le nouveau lieu de résidence. Et comme les coûts cités plus haut le laissent supposer, on ne veut pas d'échecs. Pour pallier les problèmes éventuels, les entreprises utilisent davantage les tests d'adaptation et mettent l'accent sur les obstacles potentiels à la réussite des mutations. Le but est d'assurer la sélection rigoureuse du candidat idéal, d'augmenter le taux d'acceptation d'une mutation et de réduire les coûts reliés aux échecs.

Le design de politiques de relogement

La méthode préférée des sociétés pour réduire les coûts a souvent été d'apporter des modifications au programme de relogement. Pourtant, c'est la dimension qui touche le plus les employés et leur famille. Les entreprises cherchant à assurer le succès des relogements et à réduire les coûts favorisent plutôt deux approches principales :

- une évaluation du retour sur investissement des différentes composantes de la politique de relogement;
 - une application flexible, style cafétéria, afin d'atteindre les besoins divers des employés.

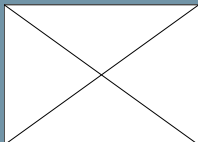
**FORUM
SUR LES RELATIONS
DU TRAVAIL 2006**

HOLIDAY INN MIDTOWN
420, rue Sherbrooke O.
Montréal

**JEUDI
20 AVRIL 2006**



**Communiquez
par les mots**



Historiquement, la solution « facile » consistait à ajouter des éléments financiers intéressants pour l'employé, mais cela augmentait le coût du processus à court et à long termes.

Le retour sur investissement

En analysant le retour sur investissement de chacune des composantes, les entreprises peuvent dorénavant concentrer la réduction de coûts sur des éléments à coût élevé mais à faible valeur perçue par l'employé muté; cela permet d'accentuer ou de rajouter des éléments à coût peu élevé mais qui ont une grande valeur pour l'employé. Une telle étude combine les données d'une analyse d'étalonnage concurrentiel du programme de relogement et de chacune de ces composantes, les données d'une analyse du rapport coûts/ valeurs et les résultats d'une étude de satisfaction des employés mutés. Effectuer une analyse de retour sur investissement aura pour effet d'assurer que :

- le programme de relogement est compétitif;
- la politique est suffisamment flexible pour répondre aux divers besoins des employés;
- les irritants sont supprimés de la politique, de son interprétation et de ses processus;
 - les complexités et les défis posés par les mutations sont pris en compte.

Après une telle analyse, plusieurs sociétés ont conclu que leur politique ne répond pas aux besoins de l'organisation ni à ceux des employés, même si ces programmes peuvent paraître complets et parfois même généreux. Leurs employés n'en sont pas satisfaits, les exceptions à la politique sont en croissance et les coûts d'opération sont élevés.

La flexibilité

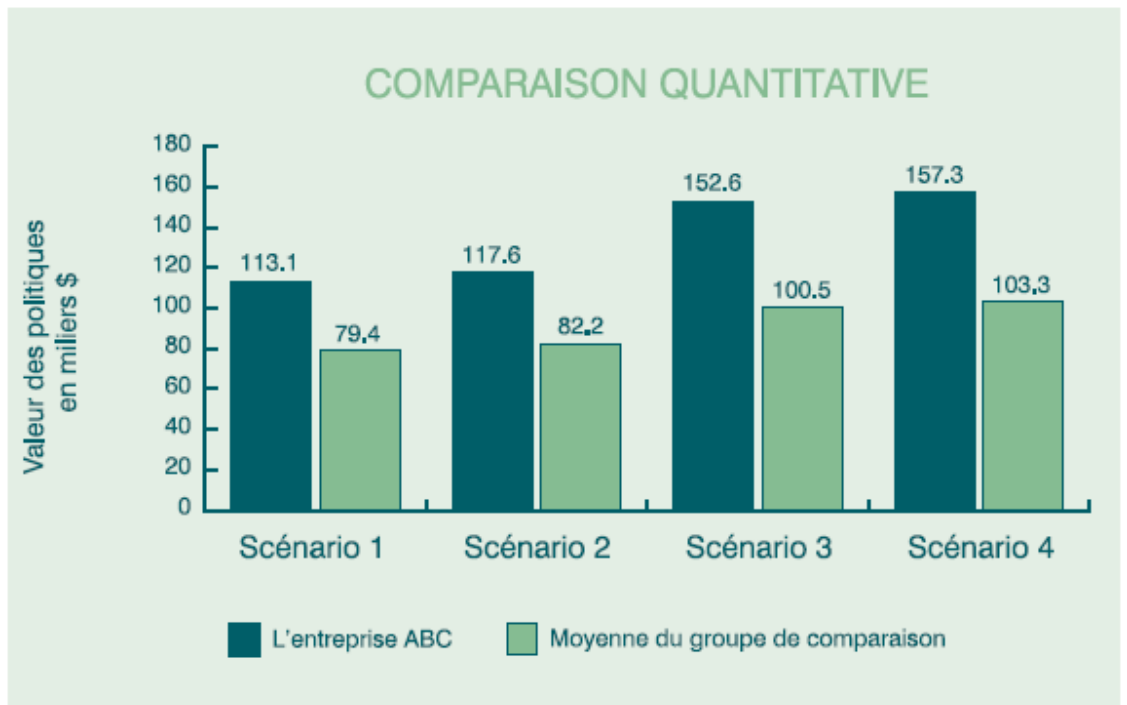
En réponse à ces difficultés, nous observons l'introduction des politiques qui comprennent des enveloppes budgétaires souples. Le programme de relogement est essentiellement divisé en deux grandes parties, les éléments fixes (base) et les éléments flexibles, regroupés à l'intérieur d'un budget établi au préalable. Le budget contient souvent les composantes tel le voyage pour la recherche d'un domicile et plusieurs autres dépenses normalement prévues par la politique. L'employé est ensuite libre d'utiliser l'enveloppe budgétaire pour tous besoins reliés au relogement; par exemple, un deuxième voyage pour la recherche d'une résidence ou un voyage avec les enfants pour la recherche d'une école. Grâce à l'introduction de ces programmes flexibles, la satisfaction des employés mutés a augmenté, les coûts ont baissé, les exceptions ont été réduites, la valeur aux employés est à la hausse et les gestionnaires apprécient davantage les budgets bien définis.

L'étalonnage concurrentiel

La compétition accrue pour une main d'oeuvre spécialisée a incité les sociétés à utiliser des outils d'étalonnage concurrentiel afin d'identifier les meilleures pratiques, d'analyser le réalignement des composantes, de comparer les options stratégiques et d'étudier leur impact économique. Les outils d'étalonnage concurrentiel aident les entreprises à évaluer, en termes quantitatifs précis, dans quelle mesure leur politique de mobilité géographique se rapproche de celles d'autres entreprises comparables.

Les nouveaux services visant le succès de la mutation

Les services de recherche d'un domicile ont évolué afin de viser plus étroitement les besoins des familles, y compris la recherche d'écoles, de médecins et de services connexes, de réseaux de sport et de clubs d'accueil, l'aide à l'inscription dans les écoles et l'obtention de permis de conduire. Certains services offrent aussi de l'aide pendant une période allant jusqu'à six mois pour favoriser l'intégration, une fois à destination. De plus en plus, les sociétés réalisent les bénéfices de ces nouveaux services et les intègrent dans leur politique de relogement.



La gestion de programmes et de fournisseurs

La gestion efficace du programme de mobilité est impérative pour qu'une société puisse atteindre ses objectifs de planification des effectifs dans tous ses lieux d'activité. Une mutation affecte autant la vie privée que professionnelle de l'employé, demandant donc un investissement considérable de temps et de connaissances de la part des gestionnaires. Les sociétés reconnaissent cela et appuient l'adoption de nouvelles méthodes de gestion.

L'impartition des services

Entre autres, lorsqu'une entreprise a peu d'expertise en matière de gestion de la mobilité des employés, qu'elle veut épargner des coûts ou encore gagner en efficacité, le programme de relogement est assuré en exclusivité, par voie d'impartition, par un seul fournisseur de services. Certains services offerts aux employés handicapés sont tellement spécialisés qu'il est souhaitable qu'ils soient assumés par un fournisseur ayant une solide expérience dans le domaine et possédant la technologie requise pour soutenir ses services.

La technologie

Innovation importante, la technologie facilite énormément la mobilité des employés. Les politiques se retrouvent dans des sites intranet, les sites Web offrent de l'information qui permet la recherche d'un domicile et qui aide à calculer l'écart entre les coûts de la vie de différents endroits. Les employés handicapés ont accès aux sites des fournisseurs afin de déterminer où ils en sont dans leur processus de relogement. Le temps de réaction pour effectuer une étude d'évaluation de propriété, pour déterminer l'écart entre les coûts de logement ou de propriétés, pour gérer des dépenses et pour produire des rapports a considérablement diminué grâce au recours aux outils technologiques.

Structure tarifaire

Les frais directs des services de relogement ont diminué depuis quelques années. Par contre, ils ont été remplacés par des frais indirects, c'est-à-dire par la perception de frais de recommandation à la vente et à l'achat des propriétés, des frais d'adhésion, des frais d'affiliation au réseau du fournisseur ou d'autres revenus reçus de sous-traitants. Ce qui est plus nouveau dans ce domaine est le calcul de ces frais de recommandation de façon transparente dans la structure tarifaire.

La tarification du déménagement des biens du ménage a connu des innovations importantes récemment. Les tarifs des compagnies de déménagement, qui étaient souvent inclus dans des documents encombrants de quarante-cinq pages, difficiles à gérer surtout quant à l'exactitude des factures, n'avaient pas beaucoup évolué depuis au moins cinquante ans, même depuis que l'industrie a cessé d'être réglementée et fragmentée. Par l'entremise de processus de mise en marché établis par des entreprises d'envergure, les tarifs ont été considérablement simplifiés, et dans certains cas réduits à des documents de deux pages. Dans ces nouveaux tarifs, les dix-huit principaux éléments d'un tarif ont été comprimés sous quatre thèmes : poids, distance, service d'entreposage et transport de véhicules. Ces tarifs simplifiés ont réduit l'administration ainsi que la formation de ceux qui préparent et qui gèrent la facturation et ont éliminé la

vérification complexe de cette facturation. Les épargnes sont partagées entre les fournisseurs et les entreprises.

Assurance de la qualité et indicateurs de rendement

De plus en plus, les entreprises s'attendent à ce que leurs fournisseurs respectent certaines normes de fiabilité et de rendement. Afin de s'assurer d'une qualité de service uniformément élevée, l'utilisation de sondages aux employés mutés sur tous les aspects de leur réinstallation ainsi que l'application de bonis ou de pénalités selon des indicateurs de rendement précis sont à la hausse. Les critères d'évaluation varient selon les services offerts. Il importe de lier la tarification à des objectifs de performance et d'établir des garanties.

Les entreprises les plus innovatrices ont mis en place des solutions créatives aux défis de mobilité géographique de façon à placer les bonnes personnes aux bons endroits. Elles ont ainsi réussi à maximiser l'efficacité de leur politique de relogement et de la prestation de services tout en contrôlant les coûts et en s'assurant de minimiser les inconvénients causés par la mutation, tant pour l'entreprise que pour les employés.

Linda Ward O'Farrell, CRHA, présidente de Ward O'Farrell Consultants Inc.

Source : *Effectif*, Volume 9, numéro 1, janvier / février / mars 2006

[Imprimer cet article](#)
