

3 facteurs derrière le recours au paiement d'un montant forfaitaire par les entreprises

Amanda Jones, SVP of Sales & Account Management, APAC & Middle East

Considérations pour atteindre les objectifs de mobilité souhaités

Il existe une variété d'approches parmi lesquelles choisir lors de la délocalisation d'employés, des déménagements entièrement gérés par un partenaire de gestion de la délocalisation aux délocalisations qui sont autogérées par l'employé. Si un programme entièrement géré permet d'optimiser au mieux le retour sur investissement de l'entreprise, l'expérience des employés et l'alignement du programme sur les objectifs globaux de l'entreprise, pour certaines entreprises, le modèle de montant forfaitaire peut être un outil précieux dans leur programme de mobilité. Dans ce billet de blog, nous examinerons les trois principales raisons pour lesquelles les entreprises utilisent une approche de montant forfaitaire et les considérations pour chacune d'elles. Restez à l'écoute pour notre prochain billet de blog, qui fournira des directives aux entreprises utilisant une approche de montant forfaitaire pour la délocalisation.

3 facteurs principaux derrière l'utilisation des montants forfaitaires par les entreprises

1. *Maîtrise des coûts*
2. *Expérience des employés*
3. *Stratégie de gestion des talents*

3 facteurs principaux derrière l'utilisation des montants forfaitaires par les entreprises

À ce jour, les montants forfaitaires représentent environ 7 % de toutes les délocalisations, selon les données de volume traitées par SIRVA entre 2018 et 2020. Notre expérience démontre que l'inclusion de montants forfaitaires dans les programmes de mobilité mondiale est principalement motivée par trois objectifs principaux de l'entreprise : la maîtrise des coûts, l'expérience des employés et la stratégie de gestion des talents.

1. Maîtrise des coûts

Il est facile de comprendre pourquoi les organisations pensent qu'une approche de montant forfaitaire les aidera à maîtriser les coûts du programme: La diminution des commissions de gestion et la réduction de la variabilité des coûts par déménagement devraient, en théorie, faire baisser les dépenses. Bien que cela puisse être vrai dans certaines situations, les calculs tiennent rarement compte de l'assujettissement fiscal, de l'inexpérience des employés et des coûts immatériels (résultant de mauvais choix ou de l'inexpérience). Il sera important de les gérer correctement pour s'assurer que le recours au paiement d'un montant forfaitaire par une organisation permettra d'obtenir le résultat souhaité.

Assujettissement fiscal: Bien que le traitement fiscal des montants forfaitaires diffère à travers le monde, cet avantage est généralement considéré comme un revenu imposable. Les montants majorés doivent donc être dûment inclus dans l'analyse des coûts.

Coûts intangibles ou indirects: Parmi les exemples de coûts intangibles ou indirects, on peut citer les coûts administratifs que les RH et les responsables de service/département encourent en raison des problèmes et des exceptions qui peuvent survenir. Un autre coût indirect comprend toute perte de temps lorsque l'employé muté doit se concentrer sur ses responsabilités professionnelles pour effectuer les recherches nécessaires, trouver et gérer les fournisseurs liés à son déménagement ou les ressources de recherche de solution qui sont inévitablement nécessaires lorsque l'inexpérience de l'employé entraîne de mauvaises décisions. Ces décisions peuvent nécessiter un travail important de correction. Les problèmes résultant de problèmes de calendrier et d'échéances non respectées ou de fournisseurs mal choisis peuvent rapidement s'accumuler.

Pour les organisations qui s'attendent à une réduction du coût du programme grâce à l'utilisation de montants forfaitaires, nous suggérons un exercice de quantification. Cette activité ponctuelle examine les rapports de problèmes et d'exception disponibles et sollicite l'avis des RH et des responsables hiérarchiques/de service concernant leur expérience dans la gestion des montants forfaitaires. Les domaines à examiner comprennent le temps passé à résoudre les problèmes, le nombre d'appels pour conseiller les employés, la fréquence et le caractère extrême des exceptions, et les consultations en temps réel avec les fournisseurs concernant les solutions. Les groupes de discussion avec des employés qui ont reçu des montants forfaitaires peuvent également être très instructifs. L'examen des perceptions des employés et la collecte de données sur les dépenses personnelles, le temps réel passé à gérer le déménagement, etc.,

peuvent aider à quantifier les impacts potentiels sur la productivité.

2. Expérience des employés

Le deuxième facteur le plus courant qui pousse à choisir les montants forfaitaires est l'amélioration attendue de l'expérience des employés, car souvent, les employés associent autonomie et flexibilité à une expérience de délocalisation positive. Bien que cette association puisse s'avérer vraie dans certains cas, nous mettons en garde contre le fait que cette corrélation peut être limitée à des types de mouvements moins complexes, dans lesquels il n'y a que quelques variables à prendre en compte. Dans les cas de déménagements plus compliqués, les employés peuvent avoir une mauvaise expérience de l'application des montants forfaitaires, simplement parce «par définition, ils ne maîtrisent pas ce qu'ils ne connaissent pas». Le choix d'un fournisseur de logement provisoire qui n'a pas été correctement contrôlé, par exemple, peut entraîner des frais exorbitants si une prolongation du bail de location ou une résiliation anticipée est nécessaire. Un manque de connaissance des étapes interdépendantes d'un calendrier de délocalisation peut entraîner des retards dans le traitement, ce qui peut retarder davantage l'arrivée des employés à leur destination. Le manque d'expérience peut entraîner divers scénarios qui ajoutent des échéances calendaires, des dépenses et des complications inattendues à une délocalisation.

Comparez, par exemple, les variables de coût et de qualité entre un déménagement international depuis l'Amérique du Nord vers l'Australie, impliquant un foyer de trois personnes, et un autre déménagement impliquant un seul employé qui déménage au sein de la communauté européenne. La probabilité de difficultés liées

déménagement et de problèmes de qualité avec les fournisseurs auto-sélectionnés est sans doute beaucoup plus élevée dans le premier cas, en raison de sa complexité. Si l'on prend l'exemple des biens ménagers, les employés inexpérimentés qui ne sont pas conscients des pièges potentiels peuvent trouver que les coûts finaux de l'expédition des biens peuvent être considérablement plus élevés que ce qui était initialement prévu. La prise en compte de ces changements imprévus peut entraîner la distraction des employés qui, stressés et parfois à la recherche de fonds supplémentaires, ne sont pas en mesure de donner la priorité à leur travail et aux objectifs de l'organisation.

Une famille qui déménageait de la côte ouest des États-Unis vers l'Australie a reçu un montant forfaitaire de l'un de nos clients du secteur pétrolier et gazier en Australie; elle était censée gérer elle-même tous ses frais. Cette famille s'est rapidement rendu compte qu'elle devait faire des compromis sur la qualité pour réduire ses dépenses. Elle a décidé de se tourner vers un fournisseur moins cher pour gérer ses expéditions. Plus tard, la famille a appris à ses dépens que la réduction des coûts signifiait un service moins attentif et moins soigneux: Le mobilier comprenait quelques meubles anciens et a été partiellement stocké sur la côte Est des États-Unis, ce qui signifiait qu'une partie de l'emballage allait être fait sans surveillance. Les meubles qui avaient été stockés sur la côte Est avait été emballés sous film plastique, et le contenu de nombreux meubles avait été laissé en vrac dans les tiroirs. En raison du non-

respect des procédures standard, selon lesquelles toutes les pièces sont emballées individuellement et avec soin, la cargaison a subi des dommages importants au cours de son long voyage en mer. L'expérience a été si perturbante pour l'employé et sa famille qu'ils ont décidé, peu après, de mettre un terme à son emploi. Le client a finalement modifié sa politique pour établir un abattement fixe pour les conteneurs, en dehors du montant forfaitaire, à gérer par SIRVA.

Bien que de nombreux employés indiquent une préférence pour les montants forfaitaires, cette préférence est parfois motivée par la conviction qu'ils peuvent le «faire pour moins cher», espérant souvent qu'ils seront en mesure de conserver une partie de l'abattement en espèces, plutôt que de dépenser le montant forfaitaire sur la délocalisation auquel il était destiné. Ces employés peuvent également ne pas savoir à quel point les délocalisations internationales peuvent être compliquées. Chaque pays a ses propres règles, réglementations et subtilités, de sorte que même les employés qui ont déjà fait l'expérience d'une délocalisation peuvent ne pas être en mesure d'anticiper les nuances qu'ils rencontreront dans un nouveau pays ou une nouvelle ville. Par conséquent, lorsque les entreprises choisissent de verser des montants forfaitaires dans le cadre d'une délocalisation, nous leur recommandons de toujours prévoir un certain degré de supervision et de conseils afin de garantir le bon déroulement de la délocalisation et de l'affectation. Les approches de gestion des

montants forfaitaires peuvent fournir ces précieux conseils.

3. Stratégie de gestion des talents

La stratégie de gestion des talents est également un facteur d'utilisation d'un montant forfaitaire parmi les clients pour les délocalisations d'employés. Les entreprises qui embauchent régulièrement de nouveaux diplômés, par exemple, peuvent ressentir le besoin d'adopter une approche forfaitaire afin de rivaliser avec leurs concurrents, qui font la promotion de leur politique forfaitaire comme outil de recrutement pour attirer cette population d'employés. Recevoir un montant forfaitaire en espèces, tout juste sorti de l'université, peut sembler être un avantage intéressant pour les jeunes diplômés et, par conséquent, les inciter à accepter l'une des nombreuses offres qui leur sont faites. Il n'est pas surprenant que les pays comptant une population importante de nouveaux diplômés comme les États-Unis, l'Inde, l'Allemagne, la Chine et le Royaume-Uni soient responsables du plus grand nombre de montants forfaitaires, selon les données de volume traitées par SIRVA entre 2018 et 2020.

Le risque connu à anticiper concernant cette population est la tendance de certains employés à ne pas dépenser leurs fonds sur des postes qui ne sont pas liés à l'intention du programme – ou une tendance à épuiser leurs fonds trop rapidement en dépensant trop pour certains postes/fournisseurs et en ne rationalisant pas pour s'assurer qu'il y aura suffisamment de fonds pour les services restants dont ils ont besoin. Les professionnels de SIRVA ont entendu parler, ou ont été invités à intervenir, dans des situations où des employés en détresse ont contacté leurs superviseurs pour demander une avance de salaire afin de découvrir les frais de déménagement qui avaient été

budgétisés dans le cadre de leur montant forfaitaire.

Trouver un juste équilibre entre autonomie et conseils

Les trois facteurs décrits ci-dessus représentent des objectifs et des raisons légitimes pour les entreprises de conserver les montants forfaitaires dans le cadre de leurs programmes de mobilité existants. Il est important de noter, cependant, qu'un équilibre entre le versement d'un montant forfaitaire approprié, l'autonomie des employés et les conseils fournis aux employés sera essentiel pour s'assurer que chacun de ces objectifs de l'entreprise soit réalisé efficacement. Sans cet équilibre, des impacts négatifs peuvent se produire.

Pour récapituler, les coûts réels du programme pourraient finir par être plus élevés si les coûts fiscaux et intangibles ne sont pas correctement comptabilisés. Les employés inexpérimentés peuvent prendre de mauvaises décisions qui nécessitent d'être corrigées, ce qui nécessite du temps et des ressources administratives. Le travail des employés peut en souffrir et/ou un contrôle insuffisant des fournisseurs peut entraîner des dommages, des interruptions du calendrier et des coûts supplémentaires. En outre, un montant forfaitaire fixe appliqué unilatéralement à toutes les données démographiques et géographies peut créer involontairement des inégalités, en particulier dans les situations où les employés déménagent dans des lieux où le coût de vie est plus élevé. Une expérience positive pour les employés est la clé d'une perception positive de la marque de mobilité d'une entreprise. Cette perception est cruciale pour l'acquisition et la rétention des talents. La création d'un programme forfaitaire juste et équitable sera importante à cette

fin, ce qui nécessite un examen attentif de la manière dont il sera mis en œuvre et aligné sur les objectifs organisationnels.

En outre, la culture d'entreprise doit être prise en compte, et l'expérience des employés doit être évaluée en fonction de cette perception culturelle. Par exemple, si une start-up veut que ses employés se sentent valorisés, intelligents et indépendants, elle peut supposer que le fait de fournir un montant forfaitaire contribuera à cette valeur culturelle. Il est essentiel de trouver un équilibre entre le maintien de cette valeur, tout en fournissant les outils dont les employés auront besoin pour gérer efficacement un déménagement par eux-mêmes. Les approches de la délocalisation doivent être alignées sur la culture de l'entreprise chaque fois que possible.

Dans notre prochain billet de blog, nous aborderons les directives à prendre en compte lors de l'utilisation d'une approche de montant forfaitaire dans le cadre d'un programme de mobilité d'entreprise. En plus de discuter de l'équité pour les employés, de l'obtention d'un soutien et de la fourniture de conseils, nous discuterons également de l'importance de la technologie pour offrir une expérience plus positive aux employés.

Pour plus d'informations sur la manière dont SIRVA peut vous aider à adopter ou à réexaminer l'utilisation des montants forfaitaires dans votre programme de mobilité mondiale, veuillez nous contacter à l'adresse concierge@sirva.com.

Contributeurs:

- Jialin Chia, Senior Regional Marketing Manager, APAC & Middle East
- Lisa Marie DeSanto, Manager, Content Marketing
- Dean Bennetts, Senior Manager, Corporate Accounts, Sales & Marketing
- Girlie Velasquez, Director, Global Account Management

Pour plus d'informations, veuillez consulter [la clause de non-responsabilité du blog de SIRVA](#).