

## Modèles de mobilité Core-Flex

### *Aligner votre approche sur les objectifs de l'entreprise*

Lorsqu'une organisation envisage une approche de mobilité axée sur la flexibilité fondamentale, une variété de facteurs peut être à l'origine de la décision. Certaines entreprises espèrent contrôler les coûts de mobilité. Certains veulent minimiser les exceptions. D'autres encore ont un œil sur l'amélioration de l'expérience des employés lors d'une délocalisation. Quelle qu'en soit la raison, définir véritablement ce que l'entreprise espère accomplir est une première étape importante pour décider d'utiliser ou non une approche Core-Flex. L'importance est double:

Premièrement, il peut y avoir d'autres mesures et approches qui permettraient de mieux atteindre les objectifs de l'entreprise, ou qui aideraient dans *une combinaison* avec un modèle de mobilité Core-Flex; l'identification de ces mesures et approches sera essentielle pour garantir la réussite du modèle Core-Flex choisi.

Deuxièmement, il existe plusieurs façons de concevoir et de mettre en œuvre un modèle Core-Flex. Si une approche Core-Flex *est* adoptée, la définition d'objectifs spécifiques aidera à identifier la meilleure approche d'administration flexible qui devrait être utilisée pour atteindre ces objectifs spécifiques. Il est conseillé de travailler en étroite collaboration avec un fournisseur de mobilité expérimenté, car sa vaste expérience et son expertise peuvent aider à identifier des solutions non envisagées et à orienter des décisions éclairées concernant la conception et la mise en œuvre de la flexibilité fondamentale.

Le document qui suit abordera les approches Core-Flex en matière de mobilité: ce qu'est Core-Flex, différents modèles et considérations pour chacun.

## Qu'est-ce que Core-Flex?

Dans une approche de mobilité core-flex, des composants flexibles sont généralement proposés dans le cadre de directives et/ou de limitations établies par l'entreprise, en plus d'un ensemble de services de base qui sont fournis à tous les employés du même groupe ou type de déménagement. En théorie, cela devrait aboutir à des forfaits pouvant être adaptés pour répondre aux préférences des employés et aux buts et objectifs de l'employeur, en fournissant aux employés délocalisés les services dont ils ont besoin tout en omettant ceux dont ils n'ont pas besoin.

Les modèles Core-flex peuvent prendre en charge plusieurs stratégies de mobilité, sans avoir besoin de gérer plusieurs politiques ou niveaux. Cela peut être particulièrement intéressant pour les organisations ayant des populations et des données démographiques diverses et/ou des besoins commerciaux ou des approches de mobilité divers. Différents départements et parties prenantes auront souvent des agendas, des moteurs et des stratégies variés lorsqu'ils envisagent la mobilité, allant du contrôle des coûts à l'expérience des employés. S'attaquer à ces problèmes sera essentiel pour concevoir la bonne approche pour s'adapter à l'organisation.

Étant donné que les besoins uniques de chaque organisation stimulent la conception, la structure des programmes core-flex variera d'une entreprise à l'autre. Ce qui devrait rester cohérent, à tous les niveaux, c'est l'inclusion des avantages principaux qui garantissent la conformité aux exigences fiscales et d'immigration (par ex., services de visa et d'immigration, services de conseil fiscal, etc.) et qui fournissent les avantages qu'une société détermine comme étant les bases d'une délocalisation réussie. Il existe également des avantages et des inconvénients qui sont constamment partagés entre les méthodologies core-flex. Comprendre ces facteurs est utile pour choisir la bonne approche; lisez notre blog, [Programmes de mobilité Core-Flex: Avantages et défis](#), pour plus d'informations.

## Vous avez décidé d'utiliser une approche Core-Flex: Considérations

Ce n'est que lorsqu'une organisation comprend les **défis et avantages attendus d'un modèle de mobilité Core-Flex** puis définit clairement ses objectifs, qu'elle est vraiment prête à se lancer dans la conception d'une approche de mobilité Core-Flex spécifique à l'entreprise. Il y a plusieurs facteurs à prendre en compte lors du démarrage. Pour commencer, définissons un avantage principal par rapport à un avantage flexible:

### *Avantages principaux*

Les avantages principaux sont codés en dur dans un programme, ce qui signifie qu'ils *doivent* être fournis à l'employé en fonction d'un type de déménagement ou d'un niveau établi et admissible. Ceux-ci peuvent inclure les éléments énumérés ci-dessous, mais doivent toujours refléter les éléments nécessaires pour la conformité et en gardant à l'esprit l'obligation de diligence:

- Voyager jusqu'à l'emplacement de destination
- Aide à la vente/achat de maison
- Assistance visa et immigration
- Briefing fiscal et aide à la déclaration pendant la durée de l'affectation.
- Un élément de soutien aux biens ménagers, avec un fret aérien minimum
- Logement provisoire pendant 30 jours
- Remboursement des frais

### *Avantages flexibles*

Les avantages flexibles sont généralement un ensemble prédéterminé d'avantages que l'entreprise, l'employé ou une combinaison des deux sélectionnent pour répondre à des besoins spécifiques. Ces avantages peuvent être offerts de manière interchangeable (par ex., un employé qui substitue une offre dont il peut avoir besoin [par ex., soutien à la recherche d'une maison] «à la place» d'une offre dont il n'a pas besoin [par ex., soutien à la recherche scolaire]. Alternativement, les avantages flexibles peuvent être offerts «comme» un avantage de base, la composante flexible

étant que l'entreprise détermine le niveau ou le type de soutien qui sera fourni (assistance minimale, un niveau modéré de soutien ou un niveau élevé de soutien); cette détermination serait basée sur le type de déménagement ou le niveau d'éligibilité de l'employé, le budget de l'entreprise, le conducteur du déménagement (choix de l'employé par rapport au besoin de l'entreprise) et/ou le besoin de l'employé/l'entreprise.

Les modèles de prestations d'avantages flexibles sont nombreux et sont conçus en gardant à l'esprit les besoins et les objectifs de l'entreprise et des employés. Les employés et/ou l'entreprise disposent d'une certaine flexibilité pour choisir et appliquer les avantages qui sont nécessaires, tout en s'abstenant de ceux qui ne le sont pas. Le cas échéant, des plafonds de dépenses peuvent être appliqués à des niveaux individuels ou à des types de déménagement. Des exemples d'avantages flexibles peuvent inclure:

- Soutien à la recherche de maison
- Assistance à l'installation
- Gestion locative
- Contributions logement/indemnisation intégrale
- Expéditions de biens ménagers
- Expédition d'animaux de compagnie
- Gestion de biens
- Stockage permanent
- Formation linguistique
- Formation culturelle
- Assistance à l'éducation/recherche scolaire
- Honoraires scolaires et/ou frais de scolarité

L'interchangeabilité des avantages flexibles et/ou la fourniture de différents niveaux de soutien permettent aux employeurs de:

1. Offrir une expérience employé plus positive à un groupe plus diversifié d'employés et à leurs partenaires et familles associés (par exemple, un cadre avec une famille de quatre personnes, une grande maison et un animal de compagnie peut avoir besoin d'un niveau de soutien plus élevé pour un déménagement inter-pays qu'un employé unique qui est locataire.)
2. Offrir des niveaux supplémentaires ou accrus de soutien pour améliorer l'expérience des employés et améliorer leurs efforts de gestion de la marque de mobilité et des talents (en utilisant ce qui précède à titre d'exemple, puisque le récent diplômé d'université nécessite moins de services [par ex., pas besoin de transport de biens ménagers de grande valeur ou de recherche scolaire] que la société peut choisir pour fournir des services de recherche de logement de niveau supérieur, de formation interculturelle, etc.
3. Structurer leurs politiques d'une manière qui tient compte de l'équité et de la différenciation des employés, simultanément
4. Fournir un soutien spécifique au foyer

### Options de livraison Core-Flex axées sur l'employé

Les approches Core-Flex qui sont motivées par la flexibilité des employés sont plus courantes dans les programmes nationaux américains que dans les programmes internationaux transfrontaliers. Lorsqu'elles sont utilisées, les méthodes de livraison sont aussi variées que les offres elles-mêmes peuvent l'être. Les modèles axés sur la flexibilité des employés relèvent généralement de l'une des quatre approches standard:

## Méthode 1: Approche du menu

Les employés se voient offrir un menu d'avantages flexibles qu'ils sont éligibles à choisir (par ex., 9 avantages flexibles totaux énumérés).

Les employés se voient attribuer un nombre prédéterminé d'avantages flexibles qu'ils sont autorisés à sélectionner (par ex., 6 avantages flexibles des 9 avantages disponibles).

Le nombre d'avantages flexibles alloués est généralement basé sur le niveau/l'employé ou le facteur de délocalisation (choix de l'employé, besoin professionnel, etc.).

**Application idéale:** Cette approche fonctionne bien lorsque les coûts des options de menu sont similaires. L'approche fonctionne également bien quand les prestations principales couvrent la majorité des prestations nécessaires et les prestations flexibles sont destinées à fournir l'amélioration de l'assistance, de l'assistance supplémentaire ou des services de délocalisation auxiliaires.

**Conseil d'application:** Les approches de menu doivent fournir une flexibilité aux employés pour améliorer leur expérience. Cependant, cette approche ne doit pas exiger qu'un employé choisisse entre les avantages dont il a besoin; exiger cela et, potentiellement, les amener à se passer d'un service nécessaire pourrait les désavantager.

## Méthode 2: Approche du plafond monétaire

Cette méthode est parfois appelée «plafonnement de valeur en dollars» ou, simplement, «plafonnement».

Un plafonnement monétaire des avantages flexibles est défini.

Le plafond peut être défini au niveau des avantages individuels et/ou cumulativement pour tous les avantages flexibles, mais la plupart des organisations placent généralement un plafond monétaire cumulativement pour tous les avantages flexibles.

*Bien que l'approche plafonnée puisse être intéressante en théorie, la réalité est que l'administration d'un programme plafonné peut être fastidieuse pour l'employé. Tous les coûts dépassant les plafonds autorisés deviendront des frais/responsabilités remboursables pour l'employé. Ainsi, la flexibilité «attendue» peut avoir un prix pour les employés, qui deviennent soumis au stress supplémentaire de gérer leur délocalisation avec un budget souvent avec peu ou pas de connaissances ou d'expérience préalables. Ceci, combiné au stress typique d'une délocalisation, peut avoir un impact négatif sur l'employé et l'employeur. L'employé peut souffrir, car il se heurte à des problèmes qu'il n'est peut-être pas prêt à gérer. L'employeur peut être obligé d'appliquer des ressources inattendues (financières et administratives) pour aider à la résolution des problèmes et perdre la concentration des employés délocalisés sur leurs responsabilités professionnelles.*

**Application idéale:** Cette approche peut être idéale lorsque 1) les coûts alloués peuvent facilement couvrir les avantages que l'employé peut choisir et 2) la coordination des avantages est assurée par le RMC.

**Conseil d'application:** Les employés ne doivent pas recevoir d'espèces à la place d'une aide ou d'espèces provenant de fonds inutilisés dans le budget/capital.

**Exemple n°1:** L'employé bénéficie d'un budget de délocalisation de 30'000 USD et peut utiliser le budget pour un ensemble d'avantages de délocalisation prédéfinis.

**Exemple n°2:** L'employé reçoit une liste d'avantages, qui seront assortis d'un plafond:

- Expédition des biens ménagers: plafond de 19'000 USD
- Frais de subsistance temporaires: plafond de 9'000 USD
- Frais de déplacement finaux: plafond de 1'200 USD
- Formation linguistique: plafond de 2'000 USD
- Services à destination: plafond de 2'400 USD

### Méthode 3: Approche basée sur les points

Une valeur en points est attribuée à chaque avantage flexible en fonction de sa moyenne ou de sa fourchette de coûts.

Les employés se voient attribuer un nombre prédéterminé de points à utiliser pour les composantes d'avantages flexibles.

Le nombre de points disponibles est généralement basé sur le niveau/niveau de l'employé ou le facteur de délocalisation.

*Cette approche nécessitera une expertise, une diligence raisonnable et une compréhension de la culture de l'entreprise pour concevoir un programme qui sera efficace. Gardez à l'esprit que les employés peuvent facilement déterminer*



la valeur en dollars d'un point et, si la valeur totale en dollars des points disponibles concernant un avantage n'est pas dépensée, les employés ont tendance à être insatisfaits ou à se sentir lésés. Cela peut ou non être un problème pour une entreprise en raison de sa culture unique.

**Application idéale:** Idéale pour les programmes qui ont un ensemble d'avantages fondamentaux solides et, dans lesquels les points peuvent être utilisés pour les avantages qui améliorent l'expérience des employés. Non recommandée pour les programmes où tous les avantages de délocalisation ou les avantages critiques sont choisis par le biais d'un système ponctuel.

**Conseil d'application:** La méthodologie des points fournit un mécanisme pour la flexibilité des employés; les coûts réels peuvent être supérieurs ou inférieurs aux coûts estimés et ne doivent pas être considérés comme un programme de déménagement plafonné.

**Exemple:** L'employé a 30 points à utiliser pour les avantages Flex

Benefit	Core/Flex	Estimated Costs	Points Calculation 1pt=\$500
Visa and Immigration (Employee)	Core	\$1,800	0
Tax Support	Core	\$4,000	0
Final Trip	Core	\$5,000	0
Travel Upgrade	Flex	\$4,000	8 points
Cultural Training	Core	\$1,800	4 points
Language Training (Employee)	Flex	\$2,000	4 points
Destination Services (3 days)	Core	\$3,000	0
Additional Destination Services (1 day)	Flex	\$1,000	2 points
Household Goods	Core	\$15,000	0
Air Shipment	Flex	\$3,500	7 points
Pet Shipment	Flex	\$5,000	10 points
Auto Loss (Lease Break/ Sale)	Flex	\$6,000	12 points
Family Support	Flex	\$5,000	10 points

## Méthode 4: Approche du montant forfaitaire

Une somme forfaitaire est fournie pour aider à la réalisation des prestations flexibles désignées qui auraient généralement été fournies dans le cadre d'un remboursement.

La somme forfaitaire à offrir peut être calculée, sur la base du coût historique moyen des prestations que la somme forfaitaire est destinée à couvrir. Ce nombre peut alors être réduit si l'objectif principal de l'entreprise est de réduire les coûts.

Les employés peuvent, en fin de compte, dépenser des fonds comme ils le souhaitent, car les reçus ne sont pas requis.

*Dans ce modèle, il existe un risque élevé de mauvaise gestion des fonds par les employés délocalisés, qui n'ont tout simplement pas suffisamment d'expérience ou de connaissances concernant les délais, la conservation/le rationnement des fonds et/ou les nuances d'un emplacement donné. Pour plus d'informations sur les considérations associées aux approches de mobilité forfaitaire et la gestion de cette méthodologie, [veuillez consulter nos articles de blog récents à ce sujet.](#)*

**Application idéale:** Ce modèle est mieux utilisé dans les cas où l'entreprise espère améliorer l'expérience des employés en éliminant le besoin de remboursements. Idéalement, l'employé n'aurait pas besoin d'utiliser ses propres espèces, d'enregistrer les reçus, de soumettre des remboursements et/ou d'attendre d'être remboursé.

**Exemple:** Une somme forfaitaire de 8'000 USD est fournie pour une utilisation dans le cadre d'un voyage d'évaluation et des coûts de déplacement final.

**Exemple:** Une somme forfaitaire de 5'000 USD est fournie pour l'utilisation dans le cadre du soutien familial au nouvel emplacement.

**Conseil d'application:** Les paiements forfaitaires sont mieux utilisés lorsqu'ils sont associés aux conseils des employés sur les meilleures pratiques d'utilisation des montants forfaitaires. Travailler avec un fournisseur expérimenté de gestion de délocalisation qui fournit **une technologie facile à utiliser** peut être extrêmement utile à cet égard.

---

### Options de livraison Core-Flex axées sur l'entreprise

Les approches Core-Flex qui sont motivées par des objectifs commerciaux sont plus courantes dans les programmes de mobilité transfrontaliers que dans les programmes nationaux et de nombreuses organisations passent à des programmes Core-Flex ou les étudient en raison de la pression ou du refus de leurs dirigeants d'entreprise. Comme mentionné précédemment dans ce document, certaines organisations explorent des moyens de gérer les coûts, tandis que d'autres espèrent améliorer l'expérience des employés. Dans certains cas, on s'attend à ce qu'une approche Core-Flex donne à l'entreprise plus de contrôle et de flexibilité pour embaucher les talents dont elle a besoin, là où ils sont nécessaires.

Grâce à une approche axée sur la flexibilité, les décideurs ne sont pas limités par une approche politique traditionnelle qui peut nécessiter plusieurs demandes d'exception pour sécuriser le candidat qu'ils préfèrent. Les structures peuvent être hiérarchisées et/ou les avantages principaux peuvent être variables, en fonction du poste/rôle, du niveau, du moteur, du budget et/ou de l'expérience souhaitée par l'employé que la société souhaite fournir.

Lorsque le moteur d'une approche Core-Flex est axé sur l'entreprise, nous avons noté que la gestion des composants flex peut être déléguée aux unités commerciales ou au responsable commercial, permettant aux unités commerciales ou à l'équipe RH de gérer leurs propres budgets de mobilité. Cela garantit que les niveaux de conformité de base sont respectés, tout en offrant des options pour créer un plan d'avantages sociaux qui s'aligne sur leurs besoins de recrutement et de gestion des talents.

Core-Flex est également très utile pour soutenir les changements demandés par les employés, dans lesquels les composants principaux incluraient une assistance liée à la conformité (comme les services fiscaux et d'immigration). Pendant ce temps, l'entreprise conserve la flexibilité de ne proposer aucun service supplémentaire, ou un soutien minimal pour l'expédition de biens ménagers, le déplacement vers le nouveau site, ou une petite somme forfaitaire pour aider aux frais de déménagement.

Enfin, un autre point important est que les approches Core-Flex fonctionnent bien pour les organisations qui sont basées sur des projets. Cela peut être particulièrement utile si l'entreprise soumet des offres pour plusieurs projets, mais ne peut pas réaliser le même investissement financier dans chacun d'eux. Les approches Core-Flex permettent aux organisations de personnaliser le soutien, si une offre finale venait à éroder les fonds qui avaient été précédemment réservés pour les coûts de main-d'œuvre/de délocalisation.

## Conclusion

Chez SIRVA, nous avons noté que les entreprises qui réalisent les plus hauts niveaux de réussite avec un programme Core-Flex partagent les caractéristiques suivantes:

- Elles ont clairement établi et bien communiqué les buts et objectifs du programme.
- Elles ont construit leurs matrices et politiques Core-Flex de manière facile à comprendre.
- Leurs équipes de délocalisation ou des RH adoptent une approche consultative avec les unités commerciales pour expliquer pleinement le programme et les raisons de sa mise en œuvre.
- Elles effectuent un suivi avec leurs unités commerciales après la mise en œuvre pour évaluer les performances et apporter des modifications si nécessaire.
- Elles sous-traitent la fourniture tactique de services à un prestataire qualifié, libérant leurs équipes internes pour qu'elles se concentrent sur les buts et

objectifs commerciaux, particulièrement utiles à un moment où les équipes internes sont plus petites et ont plus de responsabilités que jamais.

Si les objectifs ne sont pas clairement définis et que le modèle Core-Flex n'est pas mis en œuvre efficacement, l'approche peut involontairement créer ou exacerber les défis mêmes pour lesquels elle a été créée. Cela peut entraîner un manque de contrôle, une augmentation des coûts, des incohérences mondiales et régionales dans l'application et des taux de satisfaction des expatriés inférieurs.

À l'inverse, si les buts et objectifs d'une organisation sont clairs et que son approche est clairement définie, elle peut obtenir des avantages significatifs grâce à son programme Core-Flex, y compris un meilleur contrôle des dépenses et une capacité maximale d'attirer et d'accueillir les talents nécessaires pour répondre à l'évolution de la mondialisation, de la remobilisation et de l'expansion.

*Pour en savoir plus sur les nombreuses façons dont SIRVA peut aider les organisations à aligner leur programme Core-Flex sur les objectifs de l'entreprise et à identifier des mesures supplémentaires pour atteindre ces objectifs, contactez-nous à l'adresse [concierge@sirva.com](mailto:concierge@sirva.com).*

#### **Contributeurs:**

- Kathy Burrows, Director, Global Advisory Services
- Angela Chrz, Manager, Global Advisory Services

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