

3 tendances en matière de mobilité à venir en 2021

Angela Gutu, Director, Global Account Management
Yathy Abdul Fatah, Director, Global Account Management

Comment l'externalisation peut soutenir les équipes de mobilité mondiale plus légères

Le monde se lance dans une nouvelle course contre la pandémie, puisque le déploiement du vaccin contre la COVID-19 amorce plusieurs phases. Alors que les parties prenantes de l'entreprise commencent à penser à un monde post-COVID-19, elles prévoient de tirer parti des opportunités commerciales potentielles qui pourraient se présenter, tandis que les équipes internes se préparent à soutenir ces objectifs organisationnels par la mobilité. Elles se lancent dans des discussions de cartographie de scénario avec les unités commerciales, étudient soigneusement leurs partenariats avec les prestataires de services et leurs programmes de mobilité, et évaluent les besoins internes actuels en talents.

3 tendances en matière de mobilité à venir en 2021

- 1. La fonction Mobilité sera plus allégée et plus agile*
- 2. La fonction Mobilité restera de plus en plus active dans la stratégie et la supervision du programme et de l'organisation*
- 3. La fonction Mobilité deviendra plus présente dans l'expérience des employés*

3 tendances en matière de mobilité à venir en 2021 et quelle peut être l'aide de l'externalisation

Dans cet article de SIRVA, nous aborderons trois tendances qui devraient se poursuivre au cours de l'année à venir, des considérations pour chacune d'elles et la manière dont l'externalisation de la mobilité peut soutenir les équipes internes dans ce nouveau paysage de mobilité passionnant et contraignant.

1. La fonction Mobilité sera plus allégée et plus agile –

La norme sera que moins de personnes s'occuperont d'une plus grande charge de travail. Dans de nombreux cas, les récentes réductions d'effectifs ont fait perdre aux organisations une partie de leurs connaissances institutionnelles et spécialisées. Bien

que nous nous attendions à ce que les remobilisations repartent à la hausse au milieu de l'année prochaine, il est peu probable que les équipes de mobilité augmentent en taille, tout du moins immédiatement après la pandémie. L'adaptation sera un processus continu et nécessitera une nouvelle approche de la réorganisation des ressources, de la préservation des connaissances et de l'engagement des partenaires externes.

Considérez, par exemple, une décision prise par une multinationale :

La haute direction a vu dans cette période de turbulences une opportunité de procéder à la modélisation de scénarios et à rechercher l'affectation la plus judicieuse des ressources internes (par rapport aux ressources externes). La décision d'adopter une équipe de mobilité interne allégée avec un modèle de services partagés centralisé et externalisé a déjà généré de nombreux avantages. **S'appuyant sur les conseils pris auprès de SIRVA, l'entreprise reçoit des données d'analyse comparative d'étalonnage du marché et des concurrents en temps opportun, ce qui se traduit concrètement par un programme de mobilité plus efficace et plus modulable.**

Il est important de garder à l'esprit que la réouverture des frontières et la levée des restrictions de voyage se feront très progressivement, mais pas nécessairement de manière linéaire (ou en progression constante). Nous prévoyons que la normalisation commencera par plusieurs voies vertes entre un petit nombre de pays, suivies par des bulles de voyage plus larges (accords d'ouverture des frontières entre certains pays), comme nous l'avons vu dans certaines régions d'Asie. Une norme mondiale comme celle [suggérée par l'Association internationale du transport aérien \(IATA\)](#) (ou l'équivalent) peut avoir besoin d'être mise en place avant que les entreprises puissent émettre des hypothèses raisonnables sur la reprise complète de la circulation des talents à travers le monde.

Ce qui précède ne représente que quelques-unes des nombreuses variables que les professionnels de la mobilité devront prendre en compte dans un monde très

incertain. Le simple fait d'essayer de se tenir informé des derniers changements d'immigration – et de ceux qui n'ont pas encore pris effet – sera un défi pour les équipes déjà bien occupées. Le partenariat avec une société externe de gestion de la mobilité ou de la délocalisation fournit un accès instantané aux ressources, à l'expertise et aux réseaux mondiaux qui facilitent la gestion de la mobilité.

2. La fonction Mobilité restera de plus en plus active dans la stratégie et la supervision des programmes et de l'organisation –

Divers domaines présentent des opportunités pour que la mobilité joue un rôle stratégique. Ceux-ci comprennent:

- **Protocoles d'urgence de l'organisation:** Les professionnels de la mobilité jouent un rôle crucial dans l'examen des protocoles d'urgence existants au sein de leur organisation. Ceux-ci se sont souvent avérés inefficaces dans le contexte de la COVID-19. Les effets se sont produits simultanément aux niveaux local, régional et mondial, affectant à la fois les employés et les organisations dans tous les secteurs d'activité. Le niveau de perturbation immédiate était sans précédent. En travaillant avec nos clients en 2020, nous avons constaté la nécessité de protocoles plus musclés pour les événements rares (théorie du cygne noir) comme la pandémie.

Le renforcement de la résilience était l'un des principaux objectifs d'une autre multinationale: Leur réseau dispersé de talents couvre des sites d'expatriation éloignés et non traditionnels à travers le monde. Tout en ripostant à la pandémie, l'entreprise a identifié des lacunes dans ses protocoles d'urgence et a décidé de faire appel à un prestataire externe disposant d'une chaîne d'approvisionnement bien établie pour soutenir tous ses employés délocalisés, en particulier ceux qui se trouvent dans les sites les plus sensibles en matière de sécurité.

En plus d'avoir besoin de protocoles solides de gestion des fournisseurs et d'une implantation large, l'entreprise externalisait des services de mobilité pour la première fois et devait comprendre la meilleure méthodologie pour concevoir ses politiques en gardant à l'esprit une équité améliorée et une prestation cohérente.

Les avantages pour les employés du partenariat avec SIRVA ont été immédiatement ressentis et appréciés. Ils ont reçu un soutien d'une ampleur et d'une profondeur appropriées, de manière à être compétitifs sur le marché et mieux adaptés à la situation. [La technologie](#) a également joué un rôle critique. Pour la première fois, l'organisation a pu estimer les coûts, obtenir des approbations, lancer des actions et obtenir des rapports, le tout via une plateforme centralisée.

Les organisations travaillant dans le cadre d'un modèle de société de gestion de délocalisation (RMC) centralisée peuvent trouver qu'il est plus facile d'effectuer une évaluation approfondie de leurs protocoles d'urgence, principalement en raison de la facilité d'administration associée au fait d'avoir moins de partenaires avec lesquels communiquer, mais également en raison de la technologie existante de la RMC et de l'expertise logistique diversifiée qu'elle a développées du fait d'être «sur le terrain» avec leurs talents dans le monde entier.

- **Risques et inefficacités du cadre de la chaîne d'approvisionnement:** Un cadre de chaîne d'approvisionnement en mobilité implique généralement des dizaines de partenaires opérant dans plusieurs zones géographiques, avec des contrôles de confidentialité des données et des protocoles de récupération de systèmes variables. Ce modèle peut être une préoccupation à la lumière de ces variables. Les professionnels de la mobilité travaillent en étroite collaboration avec les conseillers juridiques sur les questions de conformité et de devoir de diligence, car ils sont particulièrement bien placés pour informer les services juridiques des lacunes qui peuvent exister dans les circonstances actuelles. Ils peuvent également proposer la nécessité de nouveaux paramètres et modèles permettant d'atténuer davantage les risques. L'externalisation avec une RMC mondiale expérimentée peut également être un avantage à cet égard: Si le fournisseur de services de la mobilité utilise un réseau interne de fournisseurs, les données sont sous la supervision d'un réseau unique, ce qui minimise les risques. De plus, lorsque les fournisseurs/agences sont supervisés à travers un système de bout en bout (et tenus à des normes cohérentes), la productivité, l'efficacité et la qualité sont optimisées.

Le secteur d'activité s'attend à ce que le rôle stratégique de la mobilité des talents continue de croître et, avec lui, la nécessité de passer d'un rôle opérationnel à une participation active impliquée dans la supervision et la planification des activités.

Une multinationale a pris une décision qui s'avère être un exemple judicieux de la valeur potentielle que l'externalisation peut apporter à des programmes de mobilité plus matures et éprouvés. En raison du succès de son programme de mobilité existant, l'organisation a décidé d'externaliser davantage certaines parties du cadre à SIRVA. **Les activités liées à l'évaluation de l'affectation et au soutien familial – pré- et post-délocalisation – ont été confiées à SIRVA.** Ce changement a été progressif et bien équilibré, issu d'une consultation multipartite, et soutenu par le désir de fournir une bande passante encore plus importante à l'équipe de mobilité interne. **Les enquêtes post-délocalisation ont indiqué un progrès de l'expérience client. Les familles délocalisées ont trouvé que le soutien reçu était mieux adapté à leur situation et que le temps de réponse aux demandes était plus rapide.**

Le message général est que les professionnels de la mobilité ont été poussés dans des conversations internes très critiques, qui exigent du temps pour la recherche et la réflexion s'ils souhaitent formuler leurs recommandations aux divisions/branches juridiques et commerciales. Ces activités nécessitent beaucoup de hiérarchisation et de gestion du temps de la part des praticiens de la mobilité. La rationalisation des partenariats externes par le biais d'un contrôle centralisé est une meilleure pratique et constitue une voie empruntée par de nombreuses organisations.

3. La fonction Mobilité deviendra plus présente dans l'expérience des employés –

Alors que les équipes de mobilité continuent à fonctionner avec des effectifs réduits, elles réfléchissent à la meilleure façon de faire preuve d'empathie et d'inclusion envers les employés qu'elles servent. En plus de la supervision méticuleuse des directives de voyage et d'immigration et du renforcement de leurs protocoles

d'urgence, les praticiens de la mobilité posent les bonnes questions afin qu'ils puissent être «informés» des besoins et de la voix de leurs talents. Que pensent-ils de l'avenir? Que ressentent-ils? Comment définissent-ils des déploiements réussis? Quelle doit être la priorité «élevée» dans cette nouvelle phase?

Une start-up d'Asie du Sud-Est a placé l'expérience de ses employés au premier plan de sa décision d'externaliser la mobilité pour la première fois. L'étendue géographique de leurs opérations est en expansion. Leurs produits se diversifient. Le profil de talent qu'ils recherchent est en constante évolution.

Étant donné que l'organisation est particulièrement attentive à l'expérience des employés, la compréhension qu'ont les dirigeants de ce dont leur population d'employés délocalisés a besoin a considérablement évolué au fur et à mesure que la pandémie évoluait et affectait leur population mobile. En conséquence, ils ont eu besoin de flexibilité de la part de leur partenaire de délocalisation pour ajuster les offres de services. La politique a considérablement changé dès les premières étapes de l'externalisation, et s'aligne désormais mieux sur ce que les talents délocalisés estiment être le plus pertinent aujourd'hui. **SIRVA s'est associée à l'entreprise pour équilibrer harmonieusement les besoins des employés, les pressions sur les coûts des unités commerciales et la nature concurrentielle de l'écosystème des talents où l'organisation opère. Avec une fonction de mobilité interne soutenue par un seul membre du personnel (avec une connaissance limitée du secteur de la mobilité), SIRVA a fourni un soutien précieux et a renforcé la proposition de valeur de mobilité, en interne.**

L'écoute active est une compétence essentielle que les professionnels de la mobilité affichent chaque jour, mais il faut du temps pour déterminer correctement les sentiments actuels et évolutifs des employés qu'ils accompagnent dans leur délocalisation. Comprendre ce qui est important pour les employés est une étape fondamentale dans la refonte des programmes de mobilité. Les partenariats externes avec des partenaires de mobilité tels qu'une RMC peuvent être une option

intéressante pour les organisations qui s'engagent à explorer de nouveaux modèles lorsqu'elles s'adaptent à un monde post-COVID-19.

Soutenir les équipes de mobilité plus petites par l'externalisation

En résumé, les opportunités pour la fonction de mobilité de contribuer à l'organisation et d'en tirer profit sont nombreuses.

Dans un marché des talents hautement concurrentiel, les entreprises doivent démontrer qu'elles sont vigilantes et réactives. Elles doivent signaler qu'elles comprennent ce qui est nécessaire pour que les talents puissent être délocalisés dans un monde en situation d'agitation et qu'elles peuvent concevoir et exécuter des programmes sur mesure, adaptés à un objectif local. Les professionnels de la mobilité doivent se tenir au courant des politiques publiques sur l'immigration et la santé, en consultant les partenaires juridiques sur la continuité des activités et les plans d'atténuation des risques. Il est également primordial que les équipes de mobilité alignent leur planification et leur exécution sur les objectifs commerciaux. Il est tout aussi important qu'elles conservent la bande passante pour faire preuve de manière proactive d'empathie et d'inclusion à l'égard de la population mobile qu'ils servent à l'échelle internationale. Collectivement, c'est un ordre élevé.

La mise en œuvre ou le renforcement de partenariats externes avec des sociétés de gestion de la délocalisation fournit un soutien aux équipes internes en augmentant la bande passante organisationnelle et en élargissant l'accès aux réseaux mondiaux et à l'expertise. Par conséquent, ces équipes internes sont libres de se concentrer sur la stratégie de l'entreprise, la conformité et le renforcement de l'expérience des employés.

Pour en savoir plus sur la manière dont SIRVA peut soutenir votre entreprise et effectuer un examen approfondi de la structure, des processus et des politiques de mobilité de votre entreprise, contactez-nous à l'adresse e-mail concierge@sirva.com.

Contributeurs

Jialin Chia, Senior Regional Marketing Manager, APAC & Middle East

Lisa Marie DeSanto, Content Marketing Manager