

Décembre 2020

viewpoint

La clé du succès... pourquoi une communication efficace est-elle si importante pour les avantages sociaux mondiaux ?

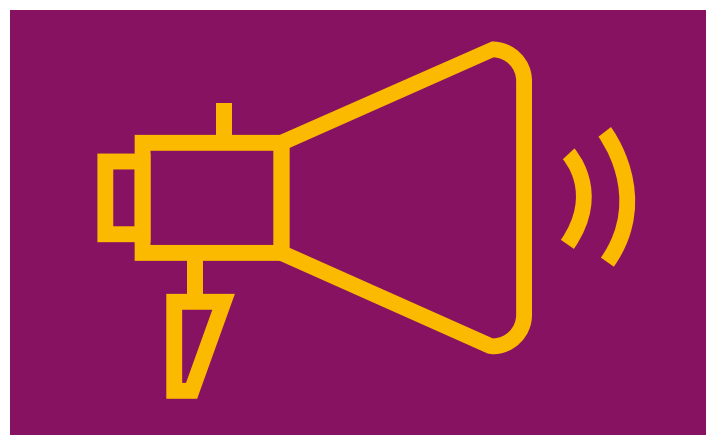
La communication est essentielle à la réussite dans tous les domaines de la vie. Savoir communiquer efficacement multiplie les chances de tisser des liens précieux tant dans notre vie personnelle que professionnelle. Une bonne communication est par ailleurs indispensable à la compréhension rapide et précise des informations.

Dans le monde du travail, savoir bien communiquer, c'est-à-dire savoir faire preuve de compréhension et d'empathie, quel que soit son public, est particulièrement important. La communication est souvent la qualité personnelle la plus recherchée par les employeurs en quête de talents. Or, selon une étude réalisée par LinkedIn, 59 % des directeurs de recrutement aux États-Unis estiment que cette compétence est difficile à trouver¹.

Une communication limpide et instructive entre une organisation et ses collaborateurs est encore plus nécessaire, en particulier pour les multinationales qui doivent s'appuyer sur des équipes réparties aux quatre coins du monde pour relayer les messages délivrés par leur siège mondial. Comme vous pouvez vous en douter, c'est d'autant plus vrai lorsqu'il est question d'avantages sociaux mondiaux. Communiquer efficacement sur les avantages sociaux passe par la collaboration entre divers acteurs de différentes divisions du siège mondial et implique une communication plus claire entre le siège mondial et les bureaux locaux répartis dans le monde.

Compte tenu des sommes colossales qu'elles investissent dans leurs programmes d'avantages sociaux, les multinationales doivent s'assurer que leurs collaborateurs sont bien informés des avantages à leur disposition, de leur importance et de l'aide qu'ils peuvent leur procurer en cas de besoin. Autant dire que le défi est grand !

La communication est souvent la qualité personnelle la plus recherchée par les employeurs en quête de talents. Or, selon une étude réalisée par LinkedIn auprès de 291 directeurs de recrutement aux États-Unis, 59 % estiment que cette compétence est difficile à trouver.



La pandémie de COVID-19 rend la tâche plus difficile encore. Face aux nouvelles pratiques de travail, de nombreux employeurs ont dû adapter leur façon de communiquer sur leurs avantages sociaux et s'assurer de l'efficacité de ces nouvelles méthodes, l'importance de ces avantages étant devenue telle qu'ils ont dû adapter leurs programmes.

Si l'utilité d'une bonne communication pour un programme mondial d'avantages sociaux réussi n'est plus à prouver, intéressons-nous à trois aspects précis de la communication et au rôle qu'ils jouent.

Communiquer en interne et centraliser à l'échelle mondiale

Dans une société multiculturelle aux environnements extrêmement diversifiés, les employés n'ont pas tous les mêmes besoins et attentes en termes d'avantages. Faute de satisfaire tout le monde, une approche de type universel est donc vouée à l'échec. Cependant, proposer d'un côté un ensemble d'avantages attrayants et adaptés à la culture de chacun et maîtriser les coûts de l'autre tout en rationalisant l'administration peut être un vrai jeu d'équilibriste. Et si les avantages sociaux étaient traditionnellement réservés à la fonction RH, depuis quelques années, la finance, la gestion des risques et les achats sont davantage impliqués, d'où la nécessité d'une bonne communication et d'une excellente collaboration dès le départ.

Face à la complexité des risques et de l'environnement de l'assurance, les multinationales sont de plus en plus nombreuses à gérer leurs avantages sociaux par le biais de programmes mondiaux. Le recours aux captives d'assurance connaît ainsi un réel essor dans la souscription d'avantages sociaux.

Ce succès s'explique essentiellement par le contrôle qu'elles procurent aux employeurs qui cherchent à rester maîtres du risque lié aux polices, de la conception de leurs programmes, de leur gouvernance et de la cohérence liée à la stratégie mondiale en matière d'avantages sociaux. Les multinationales doivent donc être centralisées et entretenir de bonnes relations de travail en interne.

Pour un programme réellement opérationnel, les fonctions RH, gestion des risques, finances, achats et la captive doivent toutes être conscientes des objectifs de chacune et travailler ensemble à l'obtention du résultat souhaité. Un équilibre certes délicat à trouver, mais tellement gratifiant une fois obtenu, vu que les captives, de l'avis général, offrent le moyen le plus efficace de gérer les programmes mondiaux d'avantages sociaux.

Et cela ne s'arrête pas là. Quel que soit le programme mondial, la multinationale a besoin, dans sa structure même de gouvernance, d'entretenir des relations étroites et un dialogue transparent avec son réseau mondial de courtiers et d'avantages sociaux.

« Le partenariat entre la multinationale, le réseau de partenaires locaux et le courtier mondial est de la plus haute importance. Il s'agit d'une alliance très puissante car ces groupes doivent tous travailler main dans la main pour s'assurer que le client est en mesure d'implémenter la stratégie »², a analysé Paul Miehke, Regional Manager, Central & Western US chez MAXIS GBN, lors d'un récent podcast.

...et si les avantages sociaux étaient traditionnellement réservés à la fonction RH, depuis quelques années, la finance, la gestion des risques et les achats sont davantage impliqués, d'où la nécessité d'une bonne communication et d'une excellente collaboration dès le départ.

« Lorsque vous démarrez un programme mondial d'avantages sociaux, connaître vos parties prenantes internes est essentiel pour éliminer tout cloisonnement entre les divisions. Lorsque nous avons démarré notre programme de mutualisation, nous avons constitué notre propre réseau d'intervenants en avantages sociaux en veillant à ce que tout le monde comprenne bien le but recherché. La tâche n'a pas été simple car dans certains pays, la gestion des avantages sociaux était assurée par la fonction achats, faute d'équipe dédiée. Nous avons actionné nos contacts internes pour bâtir notre réseau et comprendre la structure des avantages chez Suez »

Thomas Romain, spécialiste rémunération et avantages sociaux chez Suez



Communiquer avec les bureaux locaux

Depuis quelques années, grâce à la technologie - conférence web/ vidéo, messagerie instantanée, plateformes intranet sophistiquées et autres fonctionnalités similaires - les organisations mondiales ont plus de facilité à communiquer leurs messages clés aux bureaux et aux employés dans le monde entier. La technologie aide les entreprises à consolider leur identité par-delà les frontières, diminue l'impression de détachement et renforce le sentiment d'appartenance et d'intégration, en particulier chez ceux qui travaillent dans les bureaux les plus éloignés du siège. Par ailleurs, la technologie n'aura jamais été aussi cruciale cette année étant donné le nombre inédit de personnes en télétravail.

Ce sentiment d'appartenance est essentiel à l'identité de l'entreprise et à sa réussite. C'est ce que confirme une enquête réalisée par l'Economist Intelligence Unit auprès de 572 dirigeants. Pour près de 90 % d'entre eux, une meilleure communication au-delà des frontières au sein de leur entreprise se traduirait par de meilleurs bénéfices, revenus et parts de marché³. Dans l'environnement économique tendu auquel beaucoup sont actuellement confrontés, améliorer la communication et les performances est donc impératif.

...une enquête réalisée par l'Economist Intelligence Unit auprès de 572 dirigeants confirme que pour près de 90 % d'entre eux, une meilleure communication au-delà des frontières au sein de leur entreprise se traduirait par de meilleurs bénéfices, revenus et parts de marché

De toute évidence, c'est également crucial pour les programmes d'avantages sociaux mondiaux. Souvent conçus à l'échelle mondiale, les programmes doivent ensuite être communiqués aux bureaux et filiales locaux de la multinationale qui doivent travailler avec les partenaires d'assurance locaux pour déployer les programmes à l'échelle de leur territoire. La démarche est d'autant plus pertinente pour les stratégies multinationales de mutualisation que le partenariat avec les bureaux locaux est vital - faute d'adhésion au niveau local, il est plus difficile d'ajouter des polices locales au pool. Et, à l'instar des captives, une relation forte entre le réseau d'avantages sociaux, le courtier mondial et la multinationale est essentielle pour mettre en place une structure de gouvernance efficace.

Comme l'a expliqué Jorgen Pedersen, Vice-Président, Rémunération, Avantages et Mobilité internationale pour le Groupe Saint-Gobain, lors de notre récent webinaire, « il importe de travailler en étroite collaboration avec un partenaire en mesure de vous accompagner dans la conduite du changement. Épaulées par un véritable partenariat, les entreprises ont de la visibilité sur leurs avantages sociaux, peuvent s'engager dans de vastes projets internationaux et suivre leur stratégie de mutualisation⁴ ». Elles peuvent ainsi offrir de meilleurs programmes d'avantages sociaux à leurs collaborateurs et à leur famille aux quatre coins du monde, ce qui n'a jamais été aussi important qu'aujourd'hui.

« Une communication limpide est essentielle lorsque vous essayez de faire adhérer toutes vos entités locales à un programme mondial. Lorsque nous avons mis sur pied notre pool mondial, notre courtier partenaire nous a aidés à définir des règles lisibles pour les entités locales afin qu'elles comprennent toute la portée des avantages du pool et qu'elles sachent ce qu'elles devaient faire. Nous avons donc cherché à :



- sensibiliser les équipes aux avantages de lancer un pool et d'en partager les possibles retombées entre chaque filiale participante



- définir des règles simples pour les bureaux locaux afin qu'ils comprennent ce que leur participation au pool implique. Ce qui consiste simplement à garantir que les réseaux d'assurance privilégiés participent à tout appel d'offres local ou que la filiale locale motive sa décision de ne pas choisir l'un des réseaux d'assurance privilégiés



- nous engager dans le processus aux côtés de l'équipe locale, prêter assistance dans tout appel d'offres local et assurer la liaison avec les réseaux d'assurance au niveau mondial si nécessaire.

« Il nous importait de donner aux entités locales le contrôle nécessaire pour leur laisser le choix final à l'échelle locale. Nous conservons ainsi un certain degré de contrôle global, en laissant tout de même de la latitude pour les décisions locales sans être trop restrictifs »

Nadine Thouin, Responsable rémunération et avantages chez Suez

Communiquer avec les collaborateurs

Le dernier frein à la communication est sans doute le plus décisif. Les programmes d'avantages sociaux ne sont vraiment utiles aux employés - et ce faisant aident à attirer et à fidéliser les talents - que lorsque ceux-ci ont connaissance de leurs avantages, savent comment y accéder et comprennent leur utilité. Cela suppose évidemment une communication efficace autour de ces programmes.

Une organisation aura beau offrir une couverture santé complète, si ses employés ne savent pas exactement à quoi ils peuvent prétendre, elle ne sera d'aucune utilité. Dans le contexte actuel de la pandémie, les avantages tels que l'assurance maladie, l'accès aux services de télémédecine et les outils de bien-être s'avèrent plus importants et plus précieux que jamais pour les employés.

Or, si la grande majorité des organisations mondiales proposent des programmes d'avantages sociaux, beaucoup ne communiquent pas clairement sur la teneur de ces programmes. D'après une étude réalisée par GRiD, seulement 57 % des employeurs pensent que leurs collaborateurs ont une parfaite connaissance de leurs avantages et les comprennent, tandis que 35 % des employés regrettent l'absence de communication sur les avantages au sein de leur entreprise ou n'en ont pas le souvenir⁵.

... seulement 57 % des employeurs pensent que leurs collaborateurs ont une parfaite connaissance de leurs avantages et les comprennent, tandis que 35 % des employés regrettent l'absence de communication sur les avantages au sein de leur entreprise ou n'en ont pas le souvenir.

Durant l'été 2020, nous avons mené une étude auprès de 1 000 cadres supérieurs et employés, dans dix pays couvrant six continents, afin de nous faire une idée de leurs attentes et leur perception vis-à-vis des avantages sociaux en cette période de COVID-19. Près d'un cinquième (18 %) des personnes interrogées ont déclaré que leur employeur n'avait pas communiqué sur leurs avantages durant la pandémie⁶.

Faute de venir en aide à leurs employés au moment où ils en ont le plus besoin, les employeurs se privent également de l'utilité que peuvent leur procurer leurs avantages sociaux - et leur communication efficace - en matière de recrutement et de fidélisation. Près de la moitié (46 %) des employés interrogés reconnaissent que la COVID-19 les a directement incités à réévaluer la pertinence de leur régime d'avantages sociaux, qu'ils décident de rester à leur poste ou de changer d'employeur.

En avril 2020, le Royaume-Uni a introduit une nouvelle législation du travail obligeant les employeurs à informer leurs employés de leurs avantages sociaux dès le premier jour dans leur prise de fonction ou sur demande⁷. Mais les employeurs ne le font que lorsqu'une nouvelle recrue rejoint l'organisation. Encore faut-il qu'elle pense à le demander - les premiers jours sont toujours déconcertants. La valeur des avantages perd de son impact et l'employé finit par oublier ce à quoi il a droit.

Les stratégies doivent être pensées de manière à répondre à tous les besoins du personnel et la communication doit être régulière et transparente - beaucoup d'employés ont des difficultés à comprendre les avantages auxquels ils ont droit et leur fonctionnement. N'oublions pas que même si des avantages ne sont d'aucune utilité à un employé à un moment précis de sa vie, il pourrait en être tout autrement dans d'autres circonstances. Sans intérêt aujourd'hui, ces avantages pourraient bien devenir utiles demain.

Près d'un cinquième (18 %) des personnes interrogées ont déclaré que leur employeur n'avait pas communiqué sur leurs avantages durant la pandémie.

Il appartient souvent aux équipes RH locales d'informer les employés de leurs avantages. Nadine Thouin explique la manière dont s'organise cette communication chez Suez « Les avantages du personnel chez Suez sont adaptés par région et différent selon l'entité pour laquelle un employé travaille, donc toutes les informations utiles sont communiquées à l'échelle locale par les équipes RH. 80% de nos effectifs sont des ouvriers et n'ont pas nécessairement de messagerie professionnelle. Il faut donc adapter la communication par rapport aux employés de bureau classiques. Pour ce faire, les équipes RH locales vont souvent avoir recours à des dépliants, des brochures au format papier et des messages d'affichage pour communiquer avec ces employés »

« À l'avenir, ce serait formidable d'utiliser une plateforme et une application mobile qui permettent aux employés d'accéder à leurs avantages depuis leur téléphone »

Le rôle de la technologie

La technologie est à l'avant-garde de la communication. La pandémie n'a fait que souligner son rôle. Les plateformes dédiées aux réunions telles que Zoom et Microsoft Teams permettent aux collaborateurs de rester en contact avec leurs collègues de travail et l'organisation. Microsoft Teams a enregistré 40 millions d'utilisateurs actifs quotidiens supplémentaires depuis avril 2020, soit une hausse de 40 %⁸.

Or, les plateformes d'avantages sociaux, des logiciels dans le Cloud qui permettent de gérer les avantages sociaux, gagnent en popularité pour informer les employés de leurs avantages sociaux à l'échelle mondiale.

Selon une étude récente, 72 % des employés dont l'accès aux avantages est centralisé - depuis une seule et même plateforme - se déclarent satisfaits de cette approche et se sentent impliqués vis-à-vis de leurs avantages⁹. Les employeurs qui cherchent à communiquer sur les avantages depuis leur siège mondial et à susciter l'engagement auraient tout intérêt à envisager de recourir à ces outils.



Alors que le monde continue d'être confronté à l'un des événements les plus perturbateurs depuis de nombreuses générations, il n'a jamais été aussi important pour les multinationales de disposer d'un solide programme mondial d'avantages sociaux et d'en assurer la communication efficace.

Mettre en place un programme mondial exige de travailler en étroite collaboration en interne et de centraliser les efforts à l'échelle mondiale. Il est primordial que les bureaux et les entités locales soient à la fois associés et informés de ce que contient le programme.

Pour autant, sachant que les multinationales investissent beaucoup de temps et d'argent dans leurs programmes d'avantages sociaux, le critère essentiel est que les employés comprennent la nature exacte des avantages qui leur sont offerts et les moyens d'y accéder. Sinon, à quoi bon ?



- 1 Guy Berger, LinkedIn, <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2016/most-in-demand-soft-skills> (novembre 2020)
- 2 Richard Cutcher, Global Captive Podcast, <https://www.globalcaptivepodcast.com/episodes/episode/c2b487cc/gcp-short-taking-employee-benefits-to-the-next-level> (1er novembre 2020)
- 3 Anonyme, The Economist Intelligence Unit, « Competing across borders: How cultural and communication barriers affect business » <https://eiperspectives.economist.com/economic-development/competing-across-borders> (novembre 2020)
- 4 Webinaire sur le pooling multinational organisé par MAXIS GBN, octobre 2020 - <https://maxis-gbn.com/news-events/latest-news/3-key-takeaways-from-our-multinational-pooling%e2%80%9d-webinar/>
- 5 Anonyme, GRID, <https://grouprisk.org.uk/2020/10/27/hr-review-just-over-half-of-employers-believe-employees-understand-all-their-benefits> (novembre 2020)
- 6 MAXIS GBN a commandé une étude auprès d'environ 1 000 cadres supérieurs et employés dans 10 pays : Royaume-Uni, France, Allemagne, Australie, Émirats arabes unis, Allemagne, États-Unis, Afrique du Sud, Mexique et Brésil. L'étude a été réalisée en ligne auprès de 1 239 employés de bureau à temps plein entre le 30 juin et le 15 juillet 2020.
- 7 Anonyme, Gouvernement britannique, <https://www.legislation.gov.uk/uksi/2018/1378/contents/made> (novembre 2020)
- 8 Owen Hughes, Tech Republic, <https://www.techrepublic.com/article/watch-out-zoom-microsoft-teams-now-has-more-than-115-million-daily-users/>, 28 octobre 2020
- 9 Matthew Jackson, Vice Président, Proposition and Client Solutions, Thomsons Online Benefits, avril 2019 <https://www.hrtechnologist.com/articles/digital-transformation/digital-transformation-the-case-for-benefits/> (octobre 2020)

Ce document a été préparé par MAXIS GBN et est fourni à titre purement informatif - il ne constitue nullement un conseil. MAXIS GBN a pris toutes les précautions nécessaires pour s'assurer que les informations contenues dans ce document ont été obtenues à partir de sources fiables. L'exactitude ou l'exhaustivité de ces informations ne sauraient toutefois être garanties. Les informations contenues dans ce document peuvent être modifiées à tout moment et sans préavis. La confiance que vous accordez à ces informations relève donc de votre unique responsabilité. Ce document est strictement privé et confidentiel. Il ne saurait être copié, distribué ou reproduit, en tout ou partie, ni transmis à aucun tiers.

MAXIS Global Benefits Network (le « Réseau ») est un réseau de compagnies d'assurance (les « Membres ») agréées dans leur pays respectif et membres du réseau MAXIS (le « Réseau ») fondé par AXA France Vie, Paris, France (AXA) et par Metropolitan Life Insurance Company, New York, NY, USA (MLIC). MAXIS GBN, société immatriculée à l'ORIAS sous le numéro 16000513, ayant son siège au 313, Terrasses de l'Arche – 92 727 Nanterre Cedex, France, est un intermédiaire en assurance et réassurance dont la mission est de promouvoir le Réseau. MAXIS GBN est conjointement détenu par les affiliés d'AXA et de MLIC, et n'émet pas de contrat d'assurance ni ne fournit de prestations d'assurance ; ces activités sont assurées par les Membres. MAXIS GBN opère au Royaume-Uni par le biais de son établissement britannique ayant son siège au 1st Floor, The Monument Building, 11 Monument Street, London EC3R 8AF, immatriculé sous le numéro BR018216, ainsi que dans d'autres pays européens sur la base de prestations de services. MAXIS GBN exerce ses activités aux États-Unis par le biais de MetLife Insurance Brokerage, Inc., domicilié au 200 Park Avenue, NY, NY, 10166, courtier en assurance agréé dans l'État de NY. MLIC est l'unique membre autorisé à exercer des activités d'assurance dans l'État de NY. Les autres membres ne sont ni agréés, ni autorisés à exercer à NY, et les polices et contrats qu'ils émettent ne sont ni approuvés par le Superintendent of Financial Services de NY, ni couverts par le fonds de garantie de l'État de NY, ni soumis au droit de l'État de NY. MAR753/1220

