Document généré le 5 juil. 2025 19:51

Assurances et gestion des risques
Insurance and Risk Management

Révision stratégique de votre régime d'assurance collective : il est temps !

Gary England et Laura Mensch

Volume 76, numéro 2, 2008

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1106302ar
DOI : https://doi.org/10.7202/1106302ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Faculté des sciences de l'administration, Université Laval

ISSN

1705-7299 (imprimé)
2371-4913 (numérique)

Découvrir la revue

Citer ce document

England, G. & Mensch, L. (2008). Révision stratégique de votre régime d'assurance collective : il est temps ! *Assurances et gestion des risques / Insurance and Risk Management*, *76*(2), 283–287. https://doi.org/10.7202/1106302ar

Tous droits réservés © Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, 2008

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

Assurances et gestion des risques, vol. 76(2), juillet 2008, 283-287
Insurance and Risk Management, vol. 76(2), July 2008, 283-287

Révision stratégique de votre régime d'assurance collective : il est temps!

par Gary England et Laura Mensch

L'environnement de travail actuel caractérisé par une main-d'œuvre composée de plusieurs cohortes (baby-boomers, génération X, génération Y) représente, pour les organisations, un atout mais aussi un défi. La simple différence entre les besoins de chacun de ces groupes influe sur divers aspects des relations de travail et pose un défi particulier dans le domaine de l'assurance collective.

Selon les chefs de direction, l'attraction et la rétention des employés sont les deux principaux défis stratégiques que doivent relever les organisations. Les régimes d'assurance collective, traditionnellement considérés comme un élément accessoire, occupent désormais une place de choix dans la gamme de mesures incitatives proposées aux employés. Au cours des récentes années, les résultats des sondages et les réactions des consommateurs par rapport aux compressions effectuées dans les systèmes publics de soins de santé montrent que les régimes d'assurance collective constituent un élément essentiel de la rémunération globale. L'édition 2007 du *Sondage sanofi-aventis sur les soins de santé* rapporte, par exemple, que 61 % des répondants préfèrent adhérer à un régime collectif d'assurance maladie plutôt que d'encaisser 20 000 $.

Pour les organisations, par contre, il s'agit d'une question de capacités financières et de viabilité. Les coûts des avantages offerts

Les auteurs :

Gary England et Laura Mensch sont respectivement conseiller principal et vice-présidente principale de Groupe-conseil Aon.

aux employés augmentent à un rythme largement supérieur au taux d'inflation, et cette tendance ne semble pas vouloir montrer des signes d'essoufflement dans un futur rapproché.

ORIENTATION STRATÉGIQUE

Que doit donc faire l'employeur? La réponse : « élaborer une orientation stratégique pour son régime d'assurance collective ». Cette orientation stratégique lui permettra :

- de comprendre l'investissement global dans le régime d'assurance collective et de ventiler les coûts par garantie;
- de lier les coûts du régime d'assurance collective à son budget annuel et à ses projections financières à long terme;
- d'aligner le régime d'assurance collective avec les objectifs de l'organisation et avec la croissance attendue;
- de communiquer aux employés la philosophie du régime et les coûts qui y sont rattachés;
- de communiquer, sur une base annuelle, les résultats et les tendances émergentes et d'identifier les progrès réalisés;
- d'intégrer le régime d'assurance collective à la rémunération globale et à son offre distinctive aux employés.

L'orientation stratégique d'un régime d'assurance collective permet de répondre à bon nombre de questions essentielles telles que :

- La diversité de la main-d'œuvre recherchée entraîne-t-elle une diversité des besoins en termes d'assurance collective?
- Le régime d'assurance collective en vigueur pourra-t-il répondre à ces différents besoins?
- Y a-t-il des préoccupations quant à la capacité de payer et à la viabilité?
- Quel serait le niveau acceptable d'augmentation future des coûts?
- Y aura-t-il des réductions ou des améliorations à apporter au régime? Dans l'affirmative, quelles catégories d'employés seront les plus affectées?
- La conception du régime permet-elle de favoriser les objectifs de prévention et de mieux-être?

PROCESSUS EN TROIS ÉTAPES

Sans orientation stratégique, il sera difficile pour l'organisation de concilier la satisfaction optimale des employés d'un côté, et la capacité de payer et la viabilité du régime de l'autre. Établir une orientation stratégique est plus facile qu'on pourrait le croire. Le succès des clients de Aon dans ce domaine dépend d'un processus d'analyse stratégique en trois étapes.

Étape 1 – Étalonnage par rapport à un groupe de comparaison ciblé

L'étude de marché préliminaire permet une comparaison approfondie des niveaux de protection offerts par rapport à ceux offerts par le groupe de comparaison ciblé. Le groupe de comparaison peut être interne (employés syndiqués par rapport aux employés non syndiqués; cadres supérieurs par rapport aux cadres intermédiaires et par rapport aux autres employés, etc.) ou externe (organisations œuvrant dans le même secteur d'activités, dans la même région, etc.). L'étude de marché permet de catégoriser les éléments d'un régime donné (équivalences, avantages et désavantages) par rapport aux éléments des régimes du groupe de comparaison. Ces données sont essentielles pour l'établissement des objectifs en matière de positionnement concurrentiel du régime.

Étape 2 – Projections préliminaires des coûts du régime

Une technique de simulation des coûts permet la projection des coûts du régime sur les trois à cinq prochaines années selon divers scénarios qui tiennent compte des variables économiques. Cette analyse mène à une compréhension des causes d'augmentation des coûts et permet de mesurer la sensibilité des résultats des projections aux changements potentiels aux causes d'augmentation. Ces données sont cruciales pour la détermination des objectifs relatifs aux coûts du régime.

Étape 3 – Établissement stratégique des objectifs

Les données recueillies et les connaissances acquises aux étapes 1 et 2 permettent à l'organisation d'entamer une réflexion au sujet de ce qu'elle compte atteindre en offrant un régime d'assurance collective à ses employés. Des objectifs clairement définis et bien articulés permettent de mieux évaluer le régime actuel et de juger de la pertinence des changements proposés au régime avant leur adoption et leur mise en œuvre. Outre l'ajout de rigueur au processus, l'établis-

sement stratégique des objectifs permet de comparer les objectifs du régime aux objectifs généraux (ressources humaines et affaires) de l'organisation en vue de les arrimer. En bref, l'établissement stratégique des objectifs facilite une prise de décision éclairée au sujet des régimes d'assurance collective.

PROCESSUS D'ÉTABLISSEMENT STRATÉGIQUE DES OBJECTIFS

Le processus est réalisé en regroupant autour d'une table ronde les « personnes-clés » dans l'organisation afin d'obtenir leurs réponses à une série de questions portant sur les divers aspects du régime d'assurance collective. Chaque réponse sera évaluée selon l'importance de la question pour l'organisation.

Qui sont les « personnes-clés » au sein d'une organisation? L'expérience démontre que les meilleurs résultats sont obtenus lorsque les principaux responsables des finances et des ressources humaines s'impliquent. Les premiers s'assurent que la réalité financière de l'organisation est prise en considération et les deuxièmes veillent à ce que les objectifs du régime correspondent aux exigences de l'organisation en matière de talent. D'autres cadres supérieurs peuvent participer au processus pour s'assurer que les objectifs restent alignés avec la stratégie globale et les perspectives générales de l'organisation.

Durant la réunion, les aspects suivants du régime doivent être passés en revue :

- positionnement concurrentiel;
- coût;
- flexibilité;
- équité;
- administration;
- philosophie; et
- autres facteurs.

Une fois ce processus complété, il sera plus facile pour l'organisation de communiquer sa philosophie en matière d'assurance collective et de rédiger un énoncé des politiques et des procédures. Cet énoncé sera un outil efficace permettant à l'organisation de réaliser ses objectifs en matière d'assurance collective.

POUR CONCLURE

L'organisation qui adopte une telle démarche ne tardera pas à se rendre compte de son importance. En effet, sans une compréhension approfondie des objectifs d'un régime d'assurance collective, toute décision à ce sujet pourrait se solder par un échec. La bonne approche serait donc d'effectuer une analyse stratégique en vue d'établir un cadre permettant la prise de décisions éclairées.

Importance pour les employeurs

L'ajout d'une étape assurant davantage de rigueur dans le processus ainsi que l'évaluation des objectifs du régime par rapport à la stratégie globale en matière de RH permettront à l'organisation de prendre des décisions éclairées en matière de régime d'assurance collective qui auront un effet positif sur la réalisation de ses objectifs d'affaires.