

L'évolution du travail 2.0 :

Le duel entre
le « Moi » et
le « Nous »

Table des matières

Introduction	3
Méthodologie	5
 Les conclusions de l'étude établissent un cadre d'action pour les RH.....	6
1. Ouverture et transition	7
2. Création de sens, rapports humains et avancement professionnel	9
3. Attrait, rétention et attrition	13
 Orientation canadienne	15
1. Ce que veulent les employés canadiens	16
2. Désir de créer des liens personnels.....	17
3. Envie de regarder ailleurs	18
4. Attentes et occasions d'emploi	19
 Conclusion	20

INTRODUCTION



Deux tiers des employés recherchent activement un nouvel emploi ou sont ouverts à en trouver un. Pourtant, les employeurs signalent qu'ils se démènent continuellement pour dénicher les talents appropriés à leur organisation. Que se passe-t-il?

Dans le but de mieux comprendre ce qui motive les travailleurs à rester à leur poste actuel ou à accepter un nouvel emploi, l'ADP Research Institute® (« ADP RI ») a interrogé des employés et des employeurs provenant de 13 pays. Les réponses mettent en évidence le clivage entre les travailleurs et leur employeur à propos de facteurs importants tels que la gestion des talents, le recrutement, la rétention et le rendement de l'entreprise.

L'enquête révèle qu'une majorité d'employés sont fiers de leur travail et sont plus loyaux envers l'entreprise pour laquelle ils travaillent que ce que croient les employeurs. Mais la mondialisation des affaires, les politiques intérieure et mondiale, les profits des entreprises et l'automatisation érodent la confiance que les employés ressentent envers leur entreprise et influent sur leur travail. Alors que la croissance continue des multinationales et la présence d'une main-d'œuvre mondiale ont conduit à des pratiques commerciales plus efficaces et rationalisées, elles ont également influencé les politiques en matière de RH, ce qui risque de rendre celles-ci trop impersonnelles pour attirer et retenir les meilleurs talents.

Comme l'a révélé le rapport **L'évolution du travail** d'ADP RI l'année dernière, même si les services des RH ont commencé à rechercher les meilleurs talents à l'échelle internationale, ils ont encore du mal à comprendre les besoins des travailleurs et à s'assurer qu'une fois embauchés, les employés sont dirigés de façon à contribuer pleinement à l'entreprise.¹ L'année dernière, nous avons déterminé cinq tendances globales qui stimulent la transformation du travail dans le monde entier : le désir des employés d'avoir plus de choix et de flexibilité, l'accès à l'apprentissage en temps réel, l'autonomie accrue, l'impression de stabilité et la capacité de travailler sur des projets qui ont un sens sur le plan personnel.

Le présent rapport poursuit sur cette lancée en mesurant la façon dont les employeurs et les employés évaluent une variété d'aspects liés à la gestion des talents. Il propose une incursion dans l'esprit des travailleurs et des

employeurs afin de comprendre ce que chaque groupe valorise et ce qu'ils pensent savoir les uns des autres. Les priorités et les attitudes varient selon les régions du globe, mais il est juste de dire que les perspectives micro et macro sont au cœur de la rupture entre les employeurs et les employés. Les employés se préoccupent du quotidien – de ce qui a une importance pour eux aujourd'hui et de ce qui a un effet sur leur travail. Les employeurs se concentrent plutôt sur une vision globale et à long terme – la façon dont se porte l'entreprise et les possibilités de carrière à long terme.

La perspective du « nous » fait en sorte que les employeurs négligent l'importance des expériences quotidiennes pour les travailleurs. Bien que les employeurs reconnaissent que la gestion du rendement et la planification de carrière seront les principaux moteurs de la gestion des talents dans l'avenir, les employés demeurent méfiants quant à la pertinence et à l'équité de ces initiatives. Les entreprises qui peuvent combler le décalage entre les attentes de la direction et celles des employés et qui sont capables de comprendre et d'aborder les nuances des différentes attitudes par région ou pays seront mieux positionnées dans une ère de plus en plus concurrentielle pour recruter et retenir les talents mondiaux. Ce rapport est une prise de conscience des professionnels des RH afin de non seulement respecter les politiques de gestion des talents de leur entreprise, mais aussi de les réinventer et de les adapter de manière à humaniser l'expérience globale pour le bien de l'entreprise.

¹ <https://www.adp.com/tools-and-resources/adp-research-institute/research-and-trends/research-item-detail.aspx?id=DF55E8A7-906A-4E81-A941-E886886BC9B2>

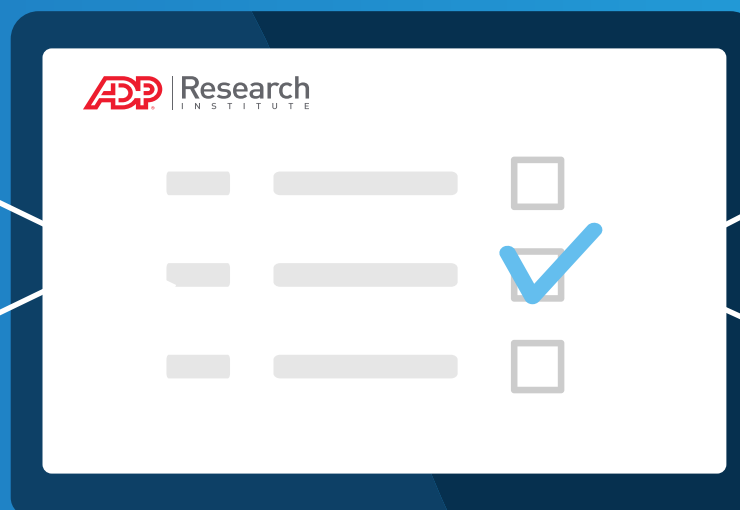
Méthodologie

Un sondage en ligne a été mené auprès de 5 330 employés et de 3 218 employeurs répartis dans 13 pays et provenant d'entreprises comptant plus de 50 employés. Les pays compris dans le sondage sont les suivants : États-Unis, Canada, Mexique, Brésil, Chili, Royaume-Uni, France, Allemagne, Pays-Bas, Australie, Chine, Inde et Singapour. Les données ont été pondérées par pays en fonction de la taille de leur main-d'œuvre. Les données sur les employés ont également été pondérées selon l'âge et le sexe en fonction de leur représentation dans la main-d'œuvre de chaque pays.

Un sondage en ligne a été mené auprès de :

5 330
EMPLOYÉS

3 218
EMPLOYEURS



13 PAYS

DANS DES
ENTREPRISES
COMPTANT
PLUS DE 50
EMPLOYÉS

LES
CONCLUSIONS
DE L'ÉTUDE
ÉTABLISSSENT UN
CADRE D'ACTION
POUR LES RH



L'aperçu des sentiments des répondants de ces 13 pays et leur signification pour l'avenir présentent un grand intérêt pour les professionnels des RH.

Le sondage d'ADP RI révèle une main-d'œuvre généralement satisfaite du travail qu'elle accomplit, mais soucieuse de sa sécurité d'emploi et de son avancement en raison des demandes du marché intérieur et mondial, de la hausse des coûts des soins de santé, de la pression des entreprises pour augmenter leurs profits, de l'automatisation et du climat politique intérieur et mondial.

Le niveau d'engagement ou de mouvement de l'entreprise varie selon la région et le pays. Par exemple, les employés nord-américains et européens ont tendance à conserver le même emploi plus longtemps, mais expriment un sentiment de satisfaction plus faible et se sentent moins valorisés. Les travailleurs latino-américains, quant à eux, changent d'emploi légèrement plus souvent, motivés par l'avancement professionnel, mais expriment un sentiment de satisfaction plus fort et se sentent plus valorisés.

Cependant, dans toutes les données recueillies sur la gestion des talents, il existe un écart constant entre la façon dont les employeurs s'évaluent et la façon dont les employés perçoivent les efforts de leur entreprise. Le plus grand clivage concerne la planification de carrière, un critère essentiel pour la main-d'œuvre mondiale. Les données indiquent qu'il est peu probable que le changement provienne naturellement des employeurs ou des employés. Il incombe plutôt aux professionnels des RH de jouer un rôle interventionniste à cet égard. L'importance du rôle des RH se précise en observant les résultats de ces trois domaines thématiques principaux : **ouverture et transition, création de sens, rapports humains et avancement professionnel, et attrait, rétention et attrition.**

1. Ouverture et transition

Quand il s'agit de la relation employeur-employé, il existe des hypothèses erronées à propos de la loyauté et de la sécurité d'emploi, de qui cherche un nouvel emploi et de qui devrait le faire. Malgré l'idée selon laquelle la loyauté envers les entreprises a diminué au cours des dernières décennies, il s'agit en fait d'un des principaux sentiments qui animent les travailleurs.

Cependant, une telle loyauté n'empêche pas les employés d'être ouverts à de nouvelles possibilités. Cela s'explique peut-être par le fait que 56 % des employés à l'échelle mondiale estiment que « la sécurité d'emploi n'existe plus de nos jours ». Ainsi, malgré le fait que les employés soient reconnaissants des emplois qu'ils occupent, même les travailleurs les plus dévoués restent à l'affût de débouchés qui répondraient mieux à leurs propres besoins.

Les employés et les employeurs semblent coincés dans un perpétuel jeu de séduction où même les employés qui se disent engagés (c'est-à-dire loyaux) ou bien implantés dans l'entreprise (permanence au travail) sont constamment à la recherche de quelque chose de mieux. Pour certains, comme les employés en France, cela signifie de tenir le coup sans forcément être heureux ou engagé : les employés français interrogés occupent leur emploi actuel depuis 10,2 ans en moyenne, soit la donnée la plus élevée parmi les 13 pays étudiés. Mais seulement 56 % expriment des sentiments de loyauté (se classant parmi les 4 derniers pays sur les 13 pays étudiés), et 48 % recherchent activement un emploi ou envisageraient de travailler pour une nouvelle entreprise s'ils en avaient l'occasion.

En revanche, les employés chiliens ont la période d'occupation de poste moyenne la plus courte parmi les 13 pays étudiés, soit 6,2 ans. Près de 75 % de ces employés déclarent se sentir loyaux à leur employeur actuel, mais 69 % admettent également être à la recherche d'un emploi dans une autre entreprise ou être ouverts à une telle possibilité. Même en Inde, où 81 % des employés expriment leur loyauté envers leur entreprise et où les travailleurs occupent leur emploi depuis 7,3 ans en moyenne, 80 % des travailleurs cherchent un nouvel emploi ou envisagent de le faire.

Les employeurs ne sont pas vraiment surpris de savoir que leurs employés regardent ailleurs.

Les employeurs sont pleinement conscients que certains de leurs employés recherchent un autre emploi ou en accepteraient un s'ils en avaient la chance. Mais ils sous-estiment le nombre d'employés qui le font réellement : parmi les employés qui ont déclaré ne pas être « activement » en recherche d'emploi, 42 % des répondants des 13 pays se sont déclarés ouverts à

l'idée de le faire. Les employeurs croyaient que cela représentait uniquement 21 % de leur main-d'œuvre. (À l'échelle mondiale, 66 % des employés recherchent activement un emploi ou sont prêts à le faire : les employeurs croyaient que cela ne représentait que 58 % des employés).

Asie-Pacifique		NBR MOY D'ANNÉES	% SE SENTANT LOYAUX	% EN RECHERCHE D'EMPLOI ACTIVE	% EN RECHERCHE D'EMPLOI PASSIVE
	Australie	7,4 ans	49 %	27 %	47 %
	Chine	9,3 ans	64 %	20 %	38 %
	Singapour	7,2 ans	32 %	28 %	49 %
	Inde	7,3 ans	81 %	34 %	46 %
Europe		NBR MOY D'ANNÉES	% SE SENTANT LOYAUX	% EN RECHERCHE D'EMPLOI ACTIVE	% EN RECHERCHE D'EMPLOI PASSIVE
	Royaume-Uni	8,2 ans	48 %	24 %	46 %
	France	10,2 ans	56 %	15 %	33 %
	Allemagne	9 ans	67 %	23 %	35 %
	Pays-Bas	8,3 ans	63 %	27 %	37 %
Amérique latine		NBR MOY D'ANNÉES	% SE SENTANT LOYAUX	% EN RECHERCHE D'EMPLOI ACTIVE	% EN RECHERCHE D'EMPLOI PASSIVE
	Brésil	7,2 ans	72 %	19 %	42 %
	Chili	6,2 ans	75 %	20 %	49 %
	Mexique	7,2 ans	79 %	26 %	49 %
Amérique du Nord		NBR MOY D'ANNÉES	% SE SENTANT LOYAUX	% EN RECHERCHE D'EMPLOI ACTIVE	% EN RECHERCHE D'EMPLOI PASSIVE
	États-Unis	7,5 ans	59 %	17 %	46 %
	Canada	7,5 ans	57 %	20 %	43 %

Qui plus est, dans une sorte de contradiction, les employeurs se donnent des notes élevées pour la gestion des talents.

Cependant, dans 10 des 13 pays étudiés, plus d'employeurs que d'employés disent qu'il est nécessaire de quitter une entreprise pour profiter d'un avancement professionnel et obtenir un revenu plus élevé. Il semble que les employeurs, eux aussi, regardent ailleurs : ils disent avoir à cœur l'avenir de leurs employés, mais gardent les options ouvertes en vue d'embaucher de « meilleurs » candidats. Cette idée de « comparer » pour recruter les meilleurs talents pourrait être « bonne pour les affaires », mais érode la confiance des deux camps.

La Chine, le Mexique et le Brésil sont les seuls pays où moins d'employeurs que d'employés estiment que pour profiter d'un avancement professionnel ou d'une augmentation de salaire, un employé doit généralement aller travailler pour une autre entreprise. Mais ce n'est qu'en Chine que cette croyance des employeurs se traduit par de petits gains en matière de gestion de carrière pour les employés. Comparée aux autres pays de notre sondage, la Chine présente les écarts les moins nombreux et les plus petits entre les données des employeurs et des employés en matière de moteurs de la gestion des talents, notamment la gestion de la rémunération, la formation, l'intégration et la planification de la relève.

Les employeurs surestiment également l'influence des médias sociaux sur la décision d'un employé à travailler pour une autre entreprise. Dans l'ensemble des 13 pays étudiés, plus d'employeurs que d'employés corroboraient l'affirmation selon laquelle plus on voit circuler des occasions d'emploi sur les médias sociaux, plus on songe à chercher un nouvel emploi. De plus, les employeurs surévaluent la fréquence à laquelle leurs travailleurs entendent parler de nouvelles occasions au sein de leur propre entreprise. Bien qu'il semble y avoir plus de canaux pour repérer de nouvelles occasions d'emploi, les employés n'ont pas l'impression d'y avoir beaucoup d'accès, certainement pas autant que le croient leurs employeurs.

Dans l'ensemble, les employés disent avoir entendu parler de nouvelles possibilités d'emploi dans leur entreprise à des fréquences beaucoup plus basses que ce que disent leurs employeurs. Cela est particulièrement vrai en France, où 68 % des employeurs interrogés disent que leurs employés

entendent parler de nouvelles offres d'emploi au sein de leur entreprise. Pourtant, 29 % seulement des employés français interrogés affirment entendre parler de nouveaux débouchés à l'interne.

2. Création de sens, rapports humains et avancement professionnel

Qu'ils regardent ailleurs ou non, la majorité des employés désirent faire partie intégrante de leur organisation. Globalement, 82 % des personnes interrogées dans le monde déclarent vouloir jouer un rôle important dans leur entreprise. Mais cela ne semble pas correspondre à l'opinion qu'ont les employés à l'égard de leur lieu de travail. Les employés peuvent avoir de la difficulté à comprendre leur importance et la façon dont ils contribuent à l'entreprise, en partie parce que les entreprises ont tendance à considérer le travail comme une simple transaction d'argent pour un travail précis. Pourtant, des recherches sociologiques démontrent que le travail est aussi une question d'identité et de sentiment d'accomplissement.²

Les employeurs comprennent mal l'importance pour les employés de se sentir valorisés ou reconnus pour le travail qu'ils accomplissent. Dans les 13 pays, plus d'employés se sentent sous-estimés par rapport à ce que croient les employeurs. Cependant, l'écart entre la perception des employeurs et les sentiments des employés est particulièrement important en France, en Australie, au Mexique et au Brésil. En Chine, au Chili et aux États-Unis, des proportions moins élevées de travailleurs se sentent sous-estimés, mais ils sont tout de même plus nombreux que ce que croient les employeurs.

Même s'ils se sentent sous-estimés, les employés n'ont pas nécessairement l'impression que leur travail est moins significatif. Plus de 60 % des travailleurs interrogés sentent que leur travail a un sens. Mais encore une fois, les employeurs surestiment la proportion d'employés qui sont de cet avis. C'est particulièrement vrai en Europe, où 56 % des employés se sentent utiles, alors que les employeurs pensent que 68 % des employés sentent que leur travail a un but précis.

² https://www.nytimes.com/2017/03/17/upshot/what-if-sociologists-had-as-much-influence-as-economists.html?mwrsm=Facebook&_r=1

Même dans les pays où une proportion élevée d'employés sentent que leur travail est utile, comme l'Inde (73 %) et le Mexique (69 %), le pourcentage d'employeurs qui partagent cette opinion est encore plus élevé : 88 % des employeurs en Inde et 74 % au Mexique.

La satisfaction globale des employés à l'égard de leur travail est aussi directement liée aux sentiments d'utilité et d'appartenance qu'ils éprouvent et à leur capacité de fournir une rétroaction qui changera la situation. Les relations de travail sont un facteur clé qui influe sur le niveau de satisfaction des employés. Même si la majorité des employés se sentent plus près de leurs pairs immédiats, il est intéressant de noter qu'ils sont moins nombreux à ressentir la même chose pour leur superviseur direct ou la haute direction de l'entreprise. Ces sentiments varient entre ceux qui recherchent activement un emploi et ceux qui ne le font pas : par exemple, 45 % des employés qui ne cherchent pas d'emploi se sentent liés aux cadres supérieurs de leur entreprise, comparativement à 34 % de ceux qui en recherchent un de façon active.

Même la relation avec les superviseurs directs pourrait être renforcée : dans tous les pays sauf en Inde, moins de la moitié des employés interrogés se sentent liés à leur superviseur direct. En fait, l'Inde est le seul pays où les employés se sentent tout aussi liés à leur superviseur direct qu'à leurs pairs immédiats. Voilà un exemple où ce qui pourrait être considéré comme une relation naturelle et étroite ne s'est pas développé spontanément. Les responsables des RH pourraient envisager d'autres options pour renforcer les liens entre les employés et leur superviseur.

L'écart se manifeste aussi dans la façon dont chacun voit la gestion du rendement et la planification de carrière.

Alors que les employés veulent une relation directe et personnelle, les employeurs veulent voir le retour sur investissement, mesurer le rendement et faire en sorte qu'il y ait une progression de carrière prévisible grâce à

des niveaux de hiérarchie stables. Toutefois, les employés sont loin d'être convaincus que ces processus sont pertinents et équitables. En fait, ces efforts peuvent sembler, aux yeux des employés, plus génériques et superficiels que personnels et pertinents. Aux États-Unis, la planification de carrière n'est même pas un facteur déterminant pour la gestion des talents. Cela peut s'expliquer davantage par les effets persistants liés à la conjoncture économique : alors que les entreprises ont peut-être rebondi financièrement après la récession, les employés continuent d'éprouver un sentiment d'impuissance face à leur propre avenir dans un milieu de travail en constante évolution.

Alors que les employeurs pensent qu'ils font un travail admirable de gestion des talents, leurs employés actuels et potentiels sont moins impressionnés par ces efforts. Environ un tiers seulement des employés américains accordent à leurs entreprises des notes élevées en matière de rendement professionnel, de gestion de la rémunération ou de l'apprentissage, d'intégration, de planification de la relève et de stratégies de recrutement, ce qui est semblable aux données pour les travailleurs de Singapour, du Chili et de la France. Moins d'un tiers des travailleurs français expriment de la confiance envers leur entreprise en ce qui concerne tous les aspects de la gestion des talents.

Les employés et les employeurs croient que les talents devraient être protégés et cultivés de la même manière que le rendement financier (84 % de tous les employés interrogés et 90 % des employeurs), mais leur opinion sur la façon dont cela se fait au sein de leur entreprise diffère.

Aperçu de la gestion des talents dans le monde

Europe



Moins de la moitié de tous les employés européens donnent de très bonnes notes à leurs employeurs en matière de gestion des talents. En fait, la formation et l'orientation des nouveaux employés sont le seul point fort, en particulier en Allemagne et aux Pays-Bas. Un plus grand nombre d'employés au Royaume-Uni et aux Pays-Bas affirment que leur entreprise fait un excellent travail en matière d'avancement professionnel, d'évaluation de rendement et de recrutement. Mais à peine un tiers des employés français donnent à leurs employeurs des notes élevées pour leurs efforts en matière de gestion des talents.

Amérique du Nord



À l'instar de la France, peu d'employés américains considèrent leur employeur comme un solide gestionnaire des talents. Les employés américains accordent les meilleures notes à leurs employeurs en ce qui concerne la formation (38 %) et l'orientation (39 %). Leurs homologues canadiens, quant à eux, accordent une note nettement plus élevée à leurs employeurs (semblables aux notes accordées aux Pays-Bas).

Amérique latine



Au moins la moitié des employés au Brésil et au Mexique donnent à leurs employeurs de bonnes notes sur les moteurs liés au retour sur investissement tels que la planification de carrière, le recrutement, la formation et l'intégration. Parmi les employés issus des trois pays d'Amérique latine, les employés chiliens sont ceux qui donnent les notes les plus basses à leurs employeurs en ce qui concerne la gestion des talents. Moins d'un tiers des employés chiliens estiment que leur employeur fait un excellent travail en matière de recrutement, de gestion de la rémunération et de planification de la relève.

Asie-Pacifique



Plus de la moitié des employés indiens et chinois affirment que leur entreprise se démarque en matière de gestion des talents. Les employés de Singapour donnent à leurs employeurs des notes semblables à celles données par les employés des États-Unis et de la France, tandis que les réponses des employés de l'Australie s'apparentent davantage à celles des employés du Royaume-Uni.

Malgré les réticences des employés à l'égard de leur employeur en tant que gestionnaire de talents, une majorité de travailleurs dans les 13 pays affirment se sentir habilités à exceller dans leur travail au quotidien.

Ils savent aussi comment réussir au sein de leur entreprise. Les employés latino-américains sont ceux qui se sentent les plus habilités à exceller dans leur travail au quotidien, suivis par ceux de l'Inde et de la Chine. Même une majorité d'employés français (69 %), sans doute les plus sceptiques parmi les 13 pays interrogés, estiment qu'ils peuvent exceller à leur poste.

Dans l'ensemble, le sentiment généralisé d'être détaché de ses superviseurs directs, les faibles notes accordées à la gestion des talents des employés et le sentiment d'autonomisation donnent aux employés l'impression qu'ils réussissent indépendamment de la gestion des talents effectuée par leur employeur, ou même malgré celle-ci. Les employés se sentent sous-estimés et estiment qu'ils manquent de reconnaissance, mais croient toujours fermement en leurs propres capacités à exceller et à réussir au travail. Il est clair que les employés croient en eux-mêmes, mais ne considèrent pas que leur employeur croit fermement en eux. Cela étant dit, les professionnels des RH peuvent en premier lieu aborder les employés à leur propre façon afin de les motiver : en mettant l'accent sur les forces et les atouts positifs de chaque employé (et sur leur contribution à l'équipe) plutôt que sur des mesures générales, génériques ou aseptisées de productivité qui éliminent une approche personnalisée de la gestion des talents.

Ce type de personnalisation pourrait également aider à relever un autre défi majeur : les travailleurs restent sceptiques sur la possibilité de progresser sur le plan professionnel de façon juste et transparente, en particulier aux États-Unis, en Australie, à Singapour et en Europe. En fait, les employeurs sont plus susceptibles que les employés de dire que les travailleurs peuvent changer les choses et qu'ils détiennent plus de latitude pour façonner leur propre carrière.

Compte tenu de cette attitude, il est possible que les employés s'attendent à ce que leur employeur les aide davantage à gérer leur carrière, plus que celui-ci ne le croit. Les professionnels des RH devraient chercher des façons de renforcer les relations entre employeurs et employés en abandonnant l'approche universelle de gestion des talents. Bien que ces pratiques générales soient plus simples à gérer au sein des multinationales, elles peuvent déshumaniser la véritable expérience de travail. Adapter la gestion des talents aux besoins de la main-d'œuvre locale et régionale peut se traduire par une plus grande satisfaction des employés. Étant donné que le statu quo en matière de planification de carrière est moins que satisfaisant pour la plupart des employés, il vaudrait la peine d'adopter un autre point de vue sur ce que pourrait être le rôle consultatif accru des professionnels des RH à cet égard. Demander aux employés de quantifier et de détailler les atouts et les forces qui contribuent à leur succès professionnel actuel, solliciter leurs idées sur les postes futurs qu'ils aimeraient obtenir et peut-être discuter de ces idées dans le contexte des tendances professionnelles plus générales de l'industrie peut favoriser les sentiments de considération et de proximité individuelles qui font actuellement défaut.

Les employeurs et les employés ne sont pas toujours sur la même longueur d'onde lorsqu'il s'agit des facteurs qui influent sur le choix d'un emploi et la mobilité de la main-d'œuvre.

3. Attrait, rétention et attrition

Dans la recherche d'employés à l'échelle mondiale, il est crucial que les entreprises comprennent ce que les employés actuels et potentiels espèrent de leur emploi et des occasions d'emploi.

Pour les employés, il existe un équilibre lorsqu'il s'agit des raisons de conserver ou de quitter un emploi. Les raisons de rester (l'environnement au quotidien et le travail en soi) ne sont pas les mêmes que les raisons de partir (les relations avec le superviseur direct, la santé de l'entreprise). Les employés peuvent apprécier leurs tâches actuelles au point de vouloir conserver leur emploi. Mais l'absence de relation personnelle avec les superviseurs peut devenir l'élément qui les motive à partir : 46 % des employés à l'échelle mondiale envisageraient un emploi offrant un salaire équivalent ou légèrement plus bas que celui qu'ils reçoivent aujourd'hui.

Inversement, les employés peuvent choisir de ne pas changer d'employeur si la rémunération, les avantages sociaux, les tâches ou les possibilités d'avancement professionnel du nouvel emploi ne sont pas nettement meilleurs que ceux de leur emploi actuel. Il peut être utile pour les employeurs et les cadres des RH de faire en sorte que leur entreprise se distingue de la concurrence lorsqu'ils recrutent des talents, de la même façon que les entreprises usent de stratégies de marketing segmentées pour attirer des clients précis.

Dans tous les pays, à l'exception de l'Inde, des Pays-Bas, des États-Unis et du Royaume-Uni, les employeurs sous-estiment le pourcentage d'augmentation de salaire nécessaire pour inciter un employé à changer d'emploi. Le plus grand clivage se situe en Amérique latine, où les employés envisageraient de changer d'emploi pour un taux d'augmentation de 19 %, alors que les employeurs croient que ce pourcentage est plutôt de 16 %. Les employés recherchent des emplois en fonction des domaines de connaissances, des industries et du lieu de travail.

En moyenne, ils sont prêts à changer d'emploi pour une augmentation de salaire de 16 %. Les travailleurs latino-américains et certains issus des pays d'Asie-Pacifique, en particulier, sont les plus enclins à changer d'emploi. Dans ces régions, les employés sont fidèles à leur employeur, mais optent pour l'expérience supplémentaire et les occasions plus nombreuses d'avancement professionnel (plutôt que le salaire seulement).

Lorsqu'ils envisagent de garder leur emploi ou de le changer, les employés tiennent compte de facteurs similaires : l'environnement au quotidien et le travail en soi. Les employés se concentrent sur les heures de travail, le travail en soi, la flexibilité et l'avancement professionnel lorsqu'ils recherchent un emploi. Cependant, les employeurs ont tendance à penser que le rendement financier et la réputation de l'entreprise ont une très grande influence sur la décision des employés – plus que dans la réalité.

Dans 11 des 13 pays étudiés, les heures de travail constituent l'un des trois principaux facteurs pour choisir un emploi. Dans 10 des 13 pays, le travail en soi est l'un des trois principaux facteurs. L'avancement professionnel est l'un des trois principaux facteurs qui influencent la sélection d'un emploi en France, en Chine, en Inde et dans les trois pays d'Amérique latine : le Brésil, le Chili et le Mexique.

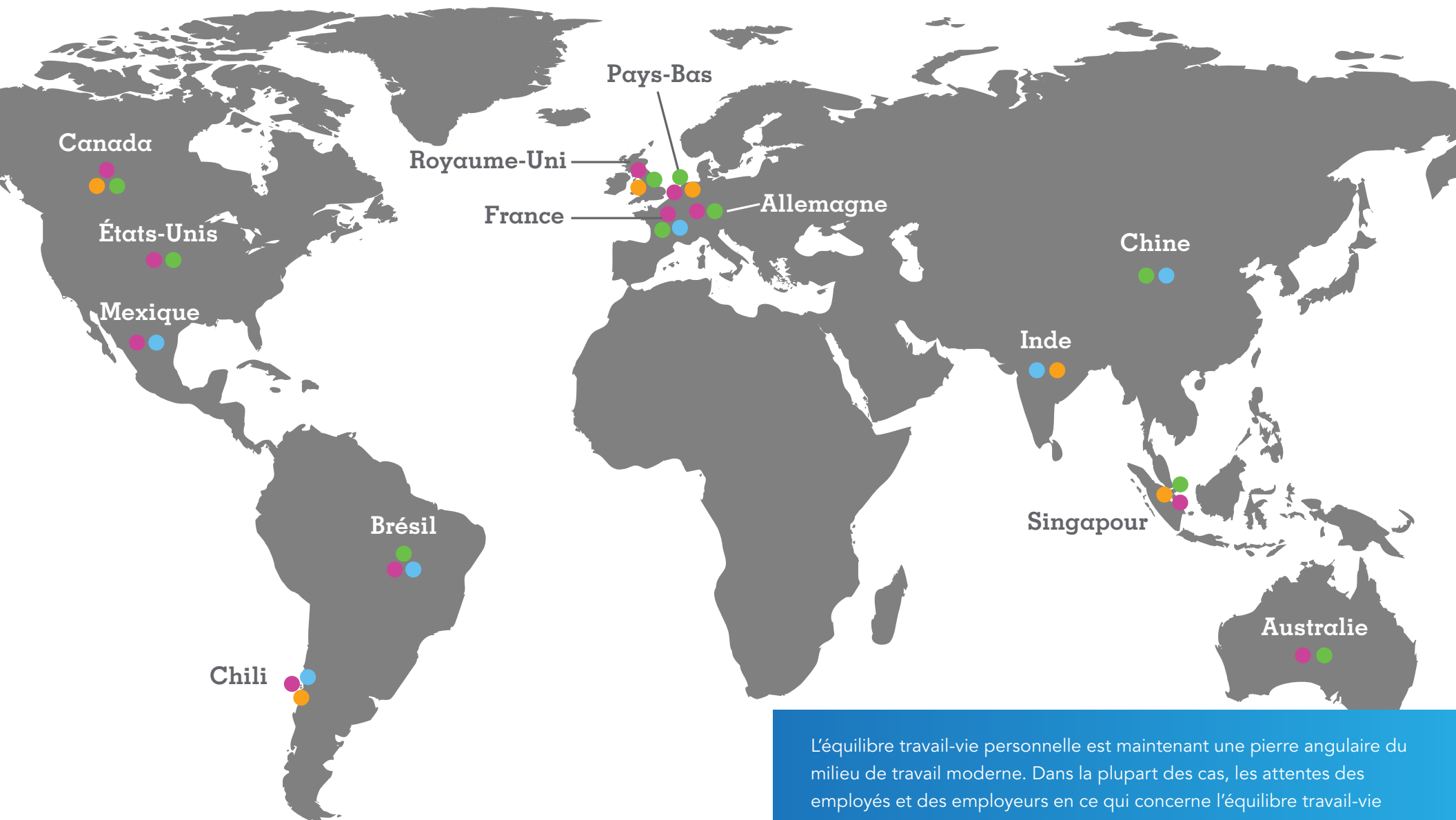
Alors que l'avancement professionnel et les avantages sociaux sont des facteurs importants pour le choix d'un emploi, les employeurs surestiment leur importance et sous-estiment l'importance du travail en soi, des heures, des congés et des relations avec le superviseur direct. Les employeurs comprennent généralement les principaux facteurs qui attirent les employés, mais se concentrent davantage sur le travail au quotidien et l'équilibre travail-vie personnelle les aidera à recruter de meilleurs talents, tout en favorisant la confiance et les processus significatifs liés à l'avancement professionnel qui est, certes, important. Les employeurs doivent donc tenir leurs promesses initiales envers les travailleurs, sans quoi ils risquent de les perdre : un énorme 60 % des employés disent avoir quitté un emploi parce qu'il ne répondait pas aux attentes qu'il avait initialement suscitées.

● Pays où les heures de travail se classent parmi les trois principaux facteurs qui influent sur le choix d'un emploi

● Pays où le travail en soi se classe parmi les trois principaux facteurs qui influent sur le choix d'un emploi

● Pays où l'avancement professionnel se classe parmi les trois principaux facteurs qui influent sur le choix d'un emploi

● Pays où l'horaire flexible se classe parmi les trois principaux facteurs qui influent sur le choix d'un emploi



L'équilibre travail-vie personnelle est maintenant une pierre angulaire du milieu de travail moderne. Dans la plupart des cas, les attentes des employés et des employeurs en ce qui concerne l'équilibre travail-vie personnelle sont semblables. Cependant, les employés s'attendent à se détacher davantage du travail que ce qu'ils font réellement. Le désir de trouver un meilleur équilibre est universel parmi les employés.

AU CANADA :

LES EMPLOYÉS
DONNENT BEAUCOUP
D'IMPORTANCE AU
SENS DE LEUR EMPLOI
ET À L'ÉTABLISSEMENT
DE LIENS AU TRAVAIL,
MAIS ESTIMENT QUE LES
EMPLOYEURS RATENT
LA CIBLE EN MATIÈRE DE
GESTION DES TALENTS.



Les employeurs canadiens qui parviennent à combler le fossé qui sépare le « Moi » et le « Nous » ont de meilleures chances de gagner la bataille en matière de rétention des talents.

Les employés et les employeurs ne sont pas sur la même longueur d'onde quant aux nombreux aspects de la gestion des talents et des attentes des employés. Les entreprises qui reconnaissent ce clivage ont de meilleures chances de gagner la bataille en matière de rétention des talents.

- Les employés canadiens sont relativement sûrs de savoir quoi faire pour réussir, mais ne se sentent pas valorisés.
- Ils estiment également qu'il y a des éléments essentiels de la gestion des talents qui sont hors de leur contrôle (p. ex., les évaluations de rendement, les occasions équitables d'avancement et les feuilles de route pour le perfectionnement), et sur lesquels leur employeur doit se concentrer.

Bien qu'à l'échelle mondiale, les gens changent peu d'emploi et aient tendance à être loyaux, les employés canadiens, quant à eux, changent d'emploi plus souvent que dans toute autre région. Cette ouverture au changement, jumelée au fait que de nombreux employeurs canadiens surestiment le degré de motivation, de valorisation, de satisfaction ou de reconnaissance de leurs employés, peut représenter un risque important de perte de talents pour les employeurs.

De plus, les grands thèmes suivants ont été relevés parmi les répondants canadiens :

Risque potentiel d'une importante perte de talents

Les employés changent d'emploi plus souvent au Canada que dans les autres régions et ne se sentent généralement pas très loyaux. La majorité d'entre eux est disposée à envisager de nouveaux débouchés. Les employeurs sont conscients de cette situation (bien qu'ils en surestiment légèrement l'ampleur) et pensent en fait que tout le monde devrait être continuellement à l'affût de la prochaine occasion qui se présente à lui.

Ce que « Je » contrôle par rapport à ce qu'« Ils » contrôlent

Les employés sont grandement convaincus de savoir quoi faire pour réussir et veulent jouer un rôle important dans l'entreprise. Ils ont un lien étroit avec leurs pairs directs au sein de leur groupe, mais ont l'impression que leur entreprise ne répond pas à leurs attentes en matière de gestion des talents, notamment en ce qui concerne les éléments qui sont hors de leur contrôle et sur lesquels ils n'ont qu'une influence indirecte.

Garantie d'établissement de liens personnels et définition des attentes

Les employés nord-américains cherchent à établir des liens personnels lorsqu'ils commencent un nouvel emploi. Ils ressentent également le besoin de définir les attentes dès le départ, surtout en ce qui concerne les heures de travail, et de comprendre leurs objectifs quotidiens. L'avancement professionnel et une mauvaise relation avec un gestionnaire sont les principales raisons pour lesquelles les employés estiment qu'ils pourraient quitter leur emploi.

Les employés canadiens veulent établir des liens personnels et ont l'impression que la gestion des talents fait défaut.

Importance des liens personnels

Les liens personnels constituent un élément de rétention important pour les employés canadiens. Ceux-ci se sentent très liés à leurs pairs au travail, en particulier à ceux qui font partie de leur groupe ou de leur division. Ils ne se sentent pas aussi liés à ceux qui sont à l'extérieur de leur groupe direct ou aux employés ayant un poste supérieur. Les employés à l'échelle mondiale ressentent un lien plus fort avec le personnel de tous les niveaux de leur organisation, y compris avec les superviseurs directs, la haute direction et les cadres. La création de liens solides constitue un moyen de rétention des talents pour les employeurs.

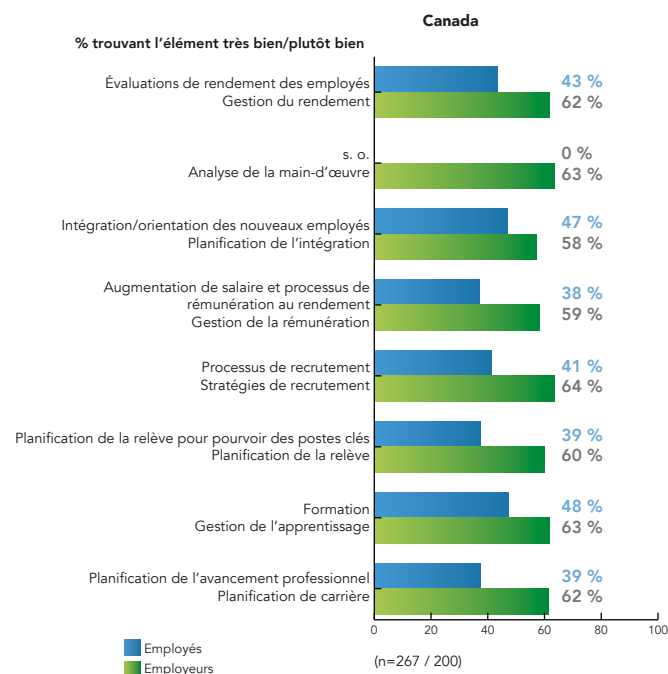
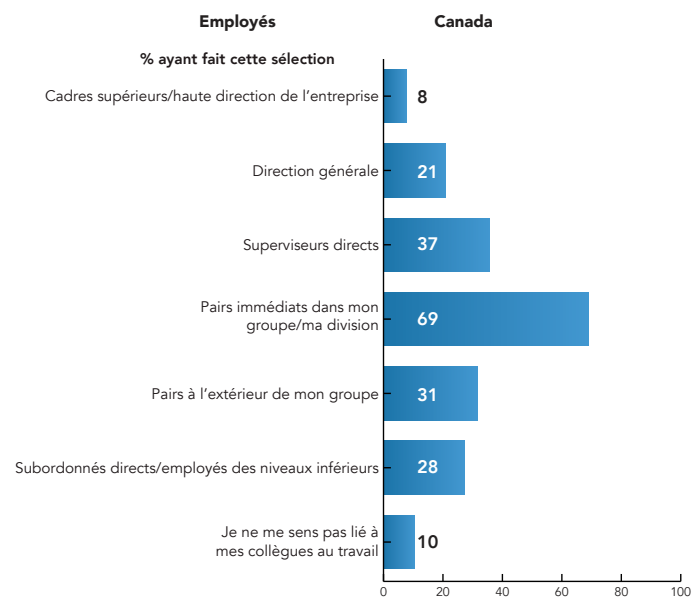
Matière à amélioration en gestion des talents

Les employeurs estiment en général qu'ils font un bien meilleur travail en matière de gestion des talents que ce que les employés perçoivent, notamment en ce qui concerne les principaux facteurs d'amélioration du RCI attendu, tels que l'avancement professionnel, le recrutement et la gestion du rendement.

Les employés canadiens ont une attitude plus positive que les employés américains à ce sujet; toutefois, moins de la moitié d'entre eux accordent une bonne évaluation à leur entreprise relativement à tous les aspects de la gestion des talents.

Malgré ces perceptions médiocres de la gestion des talents, les employés canadiens estiment grandement savoir quoi faire pour réussir et de quelle façon le rendement est évalué :

- 67 % estiment savoir quoi faire pour réussir au sein de leur entreprise
- 72 % comprennent de quelle façon leur rendement sera évalué
- 61 % se sentent habilités à exceller dans leur travail



Les employés canadiens sont moins loyaux que leurs homologues à l'échelle mondiale et les employeurs surestiment les sentiments des employés en ce qui a trait à leur utilité et à leur valeur.

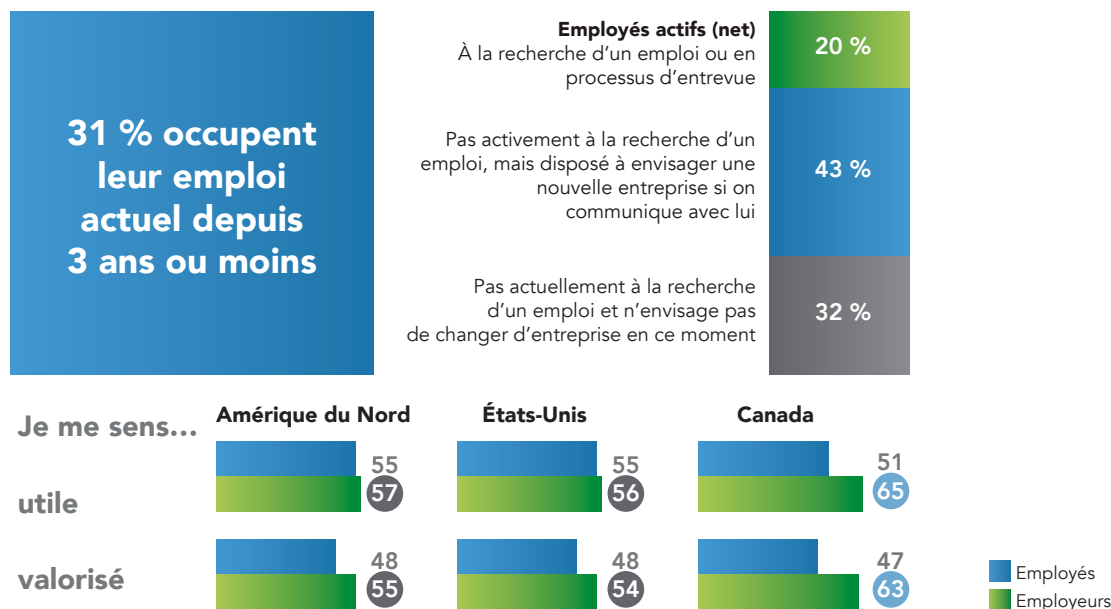
Envie de regarder ailleurs

Au Canada, 31 % des employés occupent leur emploi depuis moins de trois ans, soit une proportion beaucoup plus élevée que la moyenne mondiale de 18 %.

Les employés canadiens se sentent aussi moins loyaux (57 %) que leurs homologues ailleurs dans le monde (70 %). Cela représente un risque de perte de talents pour les employeurs, risque qui est aggravé par le fait que 63 % des canadiens recherchent activement un nouvel emploi ou sont ouverts à l'idée de changer d'emploi – la proportion la plus élevée de toutes les régions.

Possibilité de combler le fossé

Les employeurs canadiens ont tendance à surestimer les sentiments des employés en ce qui concerne leur utilité, leur valeur et les répercussions de leurs commentaires sur l'organisation. Environ la moitié seulement des employés canadiens se sentent utiles et valorisés. Il s'agit d'une proportion inférieure à la moyenne mondiale, qui est d'environ 60 %.



Les employeurs doivent saisir l'occasion de créer une meilleure expérience pour les employés et d'attirer des talents.

Recherche d'emploi

Au début d'un nouvel emploi, les employés canadiens cherchent à être jumelés à un partenaire, à définir leurs attentes, à comprendre les objectifs et à créer un plan de carrière. Plus de la moitié (53 %) d'entre eux disent avoir quitté un emploi qui ne correspondait pas à leurs attentes.

Travail au sein d'une entreprise

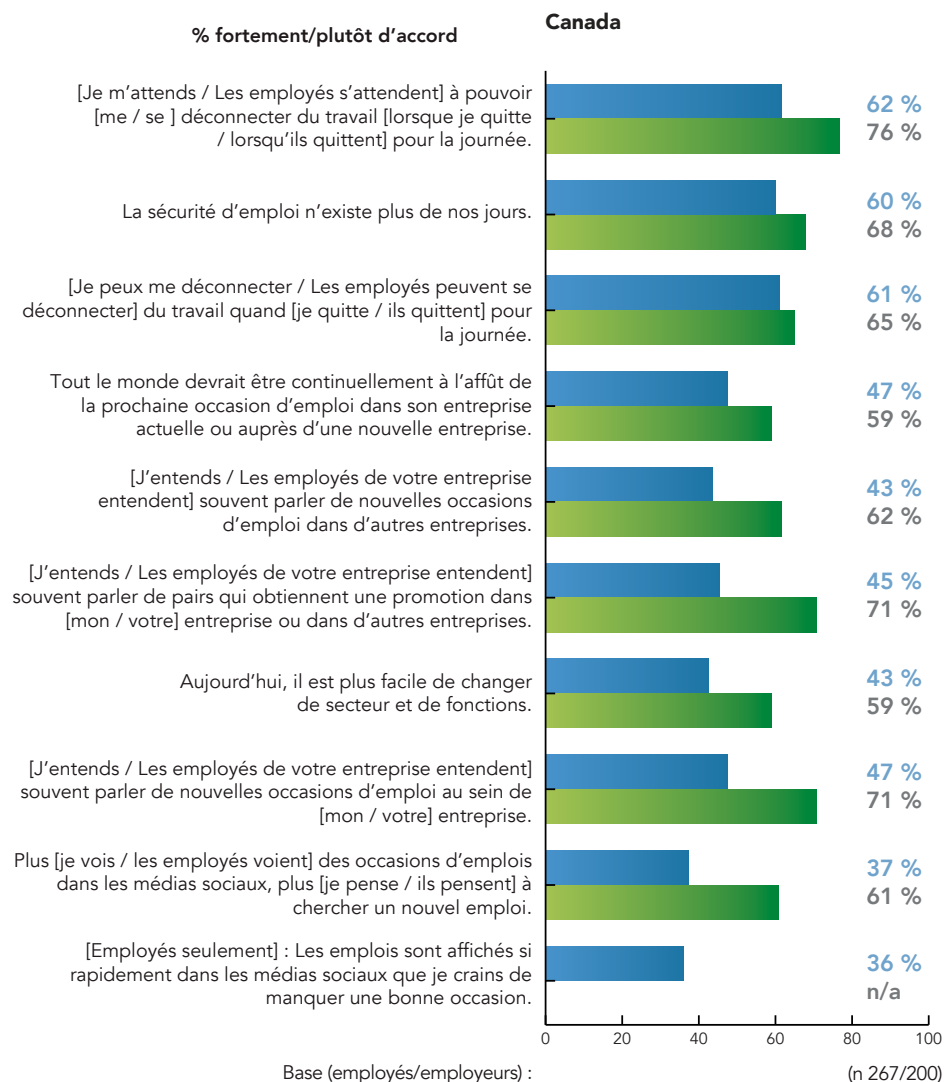
Au Canada, la rétention des talents repose sur le travail lui-même, les heures de travail, la flexibilité, les avantages sociaux et les liens personnels. Il est intéressant de noter que dans notre culture axée sur la technologie, la majorité (76 %) des employeurs pensent que les employés s'attendent à se déconnecter du travail à la fin de la journée, mais les employés canadiens ont moins d'attentes à ce chapitre (62 %).

Départ d'une entreprise

Alors que 60 % des employés estiment que la sécurité d'emploi n'existe pas et que les employeurs pensent que chaque personne devrait être continuellement à l'affût de la prochaine occasion d'emploi (59 %), les mauvaises relations avec les gestionnaires, les heures de travail, le travail quotidien et le manque d'avancement professionnel deviennent des facteurs déterminants qui influent sur l'attrition au Canada.

Possibilités d'amélioration

Le sentiment d'être valorisé semble être un facteur déterminant de la satisfaction au travail. Il semble aussi constituer l'un des aspects pour lesquels les employeurs pourraient grandement s'améliorer comparativement aux autres facteurs émotionnels mesurés, comme la loyauté, l'engagement et la confiance. Les employeurs peuvent améliorer le sentiment de valorisation et avoir une incidence sur celui-ci. Cependant, ce sont justement dans les dimensions de la gestion des talents que les employeurs jugent les plus importantes (p. ex., la planification de carrière et la gestion du rendement) que les employés perçoivent les lacunes de leur employeur.





CONCLUSION



Les moyens qu'utilisent les employeurs pour trouver des employés, et vice versa, ont considérablement changé grâce à la technologie.

L'affichage d'offres d'emploi, l'envoi de curriculum vitae et la première entrevue peuvent tous être effectués par voie électronique, ce qui a l'avantage d'être beaucoup plus efficace. Les multinationales et la main-d'œuvre mondiale ont accéléré les activités commerciales comme jamais auparavant. Mais comme le révèle ce sondage de l'ADP RI, l'efficacité technologique ne permet pas à elle seule d'engendrer une main-d'œuvre qui se sent valorisée, reconnue, soutenue ou sécurisée, tout comme une organisation-cadre mondiale ne peut assurer seule la gestion des talents. Le mantra des entreprises appelle généralement à faire « le maximum pour générer des profits ». Faire en sorte que les employés se sentent importants et appréciés a également une grande influence sur les profits. Adopter cette approche plus humaine ne mettra peut-être pas fin au jeu de séduction perpétuel entre les employeurs et les employés, mais cela peut mener à des relations plus harmonieuses, mutuellement profitables et durables.

En outre, les employeurs devraient travailler pour combler le fossé entre eux et leurs employés quand il s'agit de la planification future. Créer un climat de confiance est essentiel. Les employeurs devraient penser à jouer un rôle de leadership en offrant des conseils sur les débouchés futurs, étant donné que les employés eux-mêmes sont moins optimistes et se sentent moins habilités à changer leur situation.

Lorsqu'il s'agit de rétention du personnel, les employés accordent plus d'importance aux relations personnelles que les employeurs. Le sentiment d'être lié à son emploi influence la satisfaction au travail : les employés les plus satisfaits sont aussi ceux qui indiquent avoir des relations étroites avec les autres au travail. Il existe des raisons claires pour lesquelles les employeurs devraient générer plus de satisfaction sur le lieu de travail. Les travailleurs satisfaits donnent de meilleures notes à leur entreprise dans tous les domaines de la gestion des talents : 74 % des travailleurs satisfaits donnent de bonnes notes pour la gestion des talents, contre 29 % des employés insatisfaits.

Le dogme corporatif et la solidité financière ne doivent pas nécessairement être obtenus en créant une culture du détachement et de la peur. En ces temps changeants et imprévisibles, les dirigeants d'entreprise peuvent exploiter le véritable potentiel de leur main-d'œuvre en approfondissant les relations personnelles plutôt qu'en les ignorant.

Il est peut-être temps de changer la vieille rengaine : « Ce sont les affaires, ce n'est pas personnel » et de défier le leadership d'entreprise pour rendre les affaires plus personnelles. Il se peut que certains soient initialement en désaccord. Mais il s'agit d'un premier pas pour faire évoluer la conscience corporative collective vers plus de satisfaction.

Les travailleurs satisfaits accordent environ 40 points de plus à chacun des aspects de la gestion des talents, en particulier l'intégration, les évaluations de rendement, la formation et la planification de carrière. Ces travailleurs sont également moins susceptibles d'avoir subi des restructurations et des mises à pied au cours de la dernière année. Si ce n'était pas déjà évident, la satisfaction est rattachée à tous les autres sentiments liés au travail, tels que la motivation, la valorisation et la détermination, et permet à l'employé d'aspirer à un avancement professionnel qui s'effectuera de façon transparente et juste. À l'ère de la modernisation continue et du progrès technologique, les relations humaines, semble-t-il, ont plus de pouvoir que jamais.



Une ressource plus humaine.*

À PROPOS D'ADP CANADA

ADP Canada offre aux entreprises de toute taille les outils nécessaires à la réussite de leurs employés. De la paie de base à l'analytique et aux systèmes complexes de gestion de personnel, nous aidons les dirigeants à prendre des décisions plus éclairées. Nos clients font confiance à ADP pour obtenir une expertise et des renseignements stratégiques qui les aideront à bâtir et à motiver la main-d'œuvre qui leur convient. Visitez notre site à l'adresse adp.ca ou suivez-nous sur Twitter, à @ADP_CDA.

À PROPOS DE L'ADP RESEARCH INSTITUTE®

L'ADP Research Institute informe les chefs de file des secteurs privé et public sur des questions liées à la gestion du capital humain, aux tendances de l'emploi et à la stratégie en matière de main-d'œuvre. ADP.com/research