

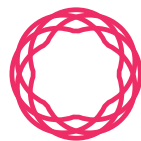


**DANS LA
TÊTE DES
EMPLOYÉS**

**L'ÉVOLUTION DE
L'EXPÉRIENCE AU TRAVAIL**

PARTIE 1

CANADA
SEPTEMBRE 2015



INTRODUCTION

DANS LA TÊTE DES EMPLOYÉS L'ÉVOLUTION DE L'EXPÉRIENCE AU TRAVAIL

Chez Mercer, notre objectif premier consiste à aider les gens et les organisations à optimiser leur actif le plus précieux – leur avenir – en prenant les bonnes mesures dès aujourd'hui.

C'est pourquoi Mercer effectue régulièrement, depuis les 15 dernières années, des sondages afin de cerner les points de vue et perceptions des employés par rapport à leur travail et de mesurer les niveaux d'engagement. Ces travaux de recherche fournissent un aperçu complet de l'opinion des employés sur leur emploi, leur employeur, leur paie et leurs avantages sociaux, sur ce qui les motive à exceller et ce qui les incite à rester en poste. Notre recherche est conçue pour aider les employeurs à demeurer au fait des tendances clés et à rajuster leur proposition de valeur afin d'attirer et de fidéliser la main-d'œuvre nécessaire à la réussite de leur organisation et d'améliorer la santé, les avoirs financiers et la carrière de leurs employés.

Cette année, notre sondage *2015 Inside Employees' Minds™ (Dans la tête des employés)*, mené dans l'ensemble de l'Amérique du Nord, regroupe les questions et connaissances tirées de deux enquêtes approfondies. Les résultats fournissent un aperçu fascinant sur le monde du travail en transformation, du point de vue de l'employé.

À PROPOS DU SONDAGE

Au début de 2015, Mercer a mené un sondage auprès d'un échantillon aléatoire de plus de 1 000 employés canadiens et de plus de 3 000 employés américains. Les questions étaient tirées de notre plus récent sondage ***Inside Employees' Minds Survey (Dans la tête des employés)***, réalisé en 2011 à l'échelle mondiale, et de notre plus récent sondage sur les avantages en milieu de travail (***Mercer Workplace Survey***), réalisé en 2013 aux États-Unis. Les résultats mettent en lumière les éléments essentiels de l'évolution de la proposition de valeur offerte aux employés.

Le sondage reflète les opinions des employés sur les sujets suivants :

- Paie
- Avantages sociaux
- Carrière
- Engagement
- Leadership
- Rendement
- Culture
- Et plus encore

Nos recherches comprennent également une analyse conjointe permettant de déterminer les éléments de la proposition de valeur qui ont le plus de valeur aux yeux des employés — et d'examiner ces résultats par rapport à diverses données démographiques sur la main-d'œuvre, pour ainsi connaître plus précisément les préférences de chacun.

POINTS SAILLANTS

Qu'est-ce que les employés ont en tête aujourd'hui? Une proportion de 40 % des employés canadiens du secteur privé songent à quitter leur employeur actuel. Ce nombre s'établit à 28 % pour les employés du secteur public. Bien que l'incidence varie selon les caractéristiques démographiques, dans l'ensemble, un nombre important d'employés songent à chercher un autre emploi, quel que soit leur âge, leur poste, ou leurs taux de satisfaction et d'engagement.

La situation a pris une tournure dramatique : par le passé, la proposition de valeur était fondée sur le principe que des employés motivés et heureux sont plus productifs et engagés au travail, et que ces employés loyaux constituent un idéal de main-d'œuvre. De nos jours, on observe une nouvelle donne, comme en témoignent ces trois tendances issues de la recherche :

- **Paradoxe de l'engagement** : lorsque des employés sont heureux, mais qu'ils songent malgré tout à quitter leur emploi.
- **Écart public-privé** : les employés du secteur public perçoivent le monde du travail de manière nettement différente que leurs homologues du secteur privé; de plus, ces employés sont plus heureux et moins susceptibles de partir.
- **Fossé générationnel** : écart des perceptions entre les travailleurs âgés et les jeunes travailleurs. Les employés plus jeunes ont des attentes différentes de la relation d'emploi et sont plus optimistes par rapport à divers aspects du travail; néanmoins, ils sont plus susceptibles de chercher à quitter leur emploi.

Comme si on cherchait à confondre les employeurs davantage, le sondage de Mercer a révélé que les employés sont relativement satisfaits de certains éléments de la proposition de valeur, qui touchent notamment de nombreux aspects liés aux soins de santé, à la paie, à la carrière et à la retraite.

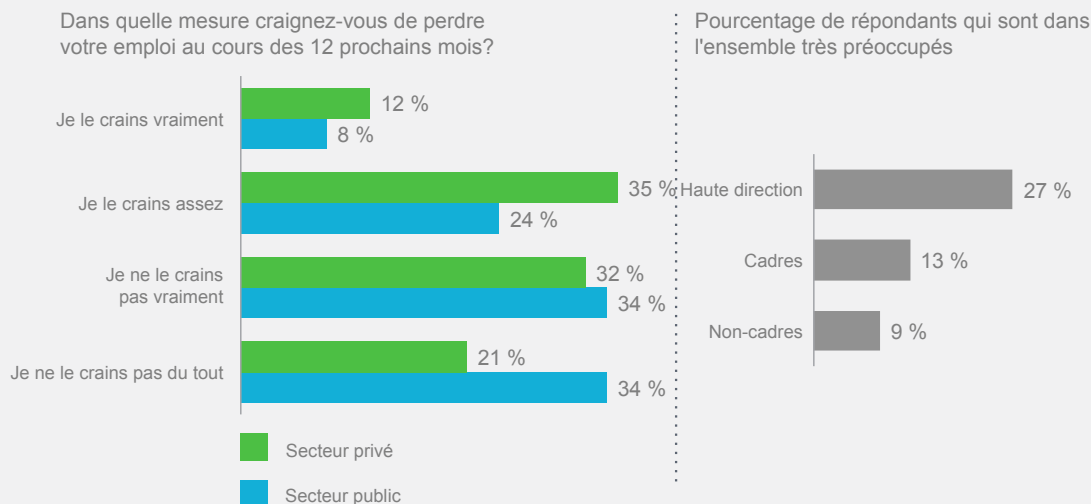
PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES ET SÉCURITÉ D'EMPLOI

Le sondage de Mercer comprenait des questions sur les perspectives économiques afin de mettre en contexte les points de vue et opinions des employés sur le travail. Dans l'ensemble, les employés sont moins confiants par rapport à l'économie, ce qui se traduit en partie par des incertitudes vis-à-vis de leur propre sécurité d'emploi. Néanmoins, bon nombre d'entre eux s'adaptent à la « nouvelle normalité » du travail — ou du moins, ils l'acceptent.

La prépondérance des inquiétudes en matière de sécurité d'emploi varie selon le secteur (public ou privé) et selon l'échelon hiérarchique gravi par l'employé. Les employés du secteur privé sont nettement plus susceptibles d'être « très » ou « assez » préoccupés par leur sécurité d'emploi comparativement à leurs homologues du secteur public, soit un écart de 15 points de pourcentage. Le même phénomène a été observé chez les membres de la haute direction, où 27 % d'entre eux sont très préoccupés par leur sécurité d'emploi, comparativement à 13 % des cadres et à 9 % des professionnels autres que les cadres.

La nouvelle donne

Divergence d'opinions en fonction du poste et du secteur



PARADOXE DE L'ENGAGEMENT



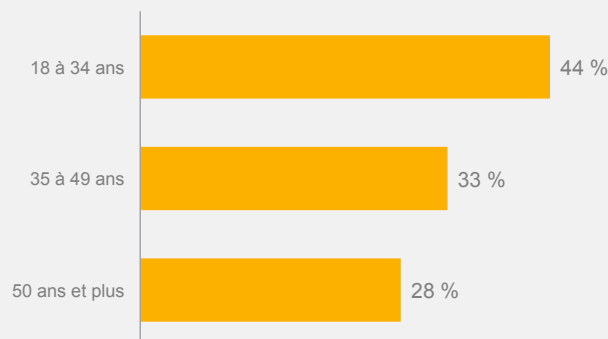
PARADOXE DE L'ENGAGEMENT

L'engagement est en train de se dissocier rapidement de la fidélisation. La satisfaction au travail ne signifie pas que l'employé demeurera en poste. Les employés font preuve d'engagement — pour l'instant. Les employeurs risquent ainsi de perdre des employés talentueux, même parmi les employés les plus satisfaits. La question des employés qui font preuve de désengagement a été soulevée : soit ceux qui ne s'engagent ni à rester, ni à quitter. Ces employés peuvent saper davantage la productivité et le moral des autres employés.

Bien que 35 % de l'ensemble des employés au Canada songent sérieusement à quitter leur organisation, ce nombre augmente fortement chez les travailleurs les plus jeunes (groupe des 18 à 34 ans). Les organisations ne peuvent plus supposer que les intentions de ces employés sont fondées sur leur faible taux de satisfaction par rapport à leur organisation, à leur emploi ou à leur carrière, parce que ces jeunes travailleurs comptent parmi les employés les plus heureux.

Nombre important de jeunes travailleurs songeant sérieusement à partir

Pourcentage de travailleurs qui envisagent sérieusement à quitter leur emploi, par groupe d'âge

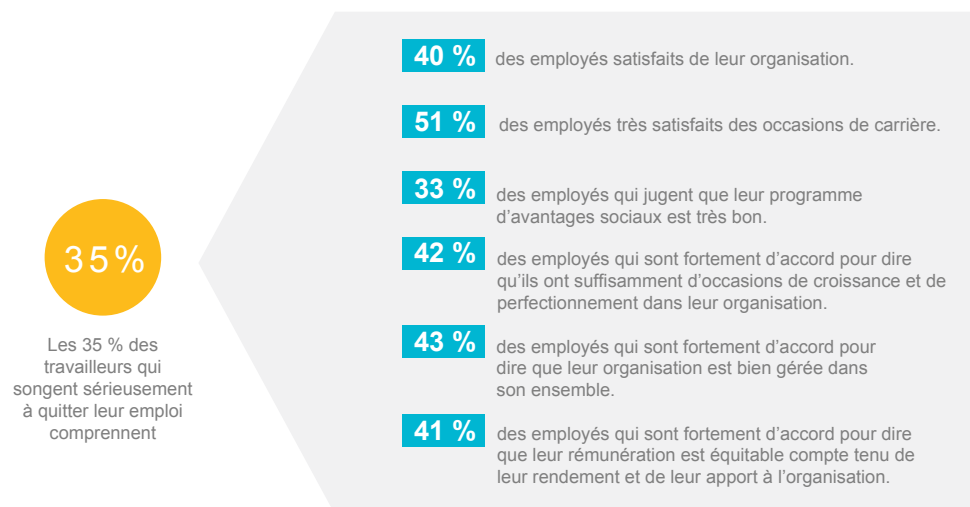


HEUREUX MAIS DÉMISSIONNAIRES

Voici une autre illustration du paradoxe de l'engagement, qui démontre la difficulté que peuvent éprouver les organisations à composer avec ce nouveau dilemme : bon nombre des travailleurs canadiens les plus satisfaits songent sérieusement à quitter leurs emplois. Les 35 % des travailleurs qui songent sérieusement à quitter leur emploi comprennent :

- 40 % des employés satisfaits de leur organisation
- 51 % des employés très satisfaits des occasions de carrière
- 33 % des employés qui jugent que leur programme d'avantages sociaux est très bon
- 42 % des employés qui sont fortement d'accord pour dire qu'ils ont suffisamment d'occasions de croissance et de perfectionnement dans leur organisation
- 43 % des employés qui sont fortement d'accord pour dire que leur organisation est bien gérée dans son ensemble
- 41 % des employés qui sont fortement d'accord pour dire que leur rémunération est équitable compte tenu de leur rendement et de leur apport à l'organisation

Nombre important de répondants songeant sérieusement à partir actuellement

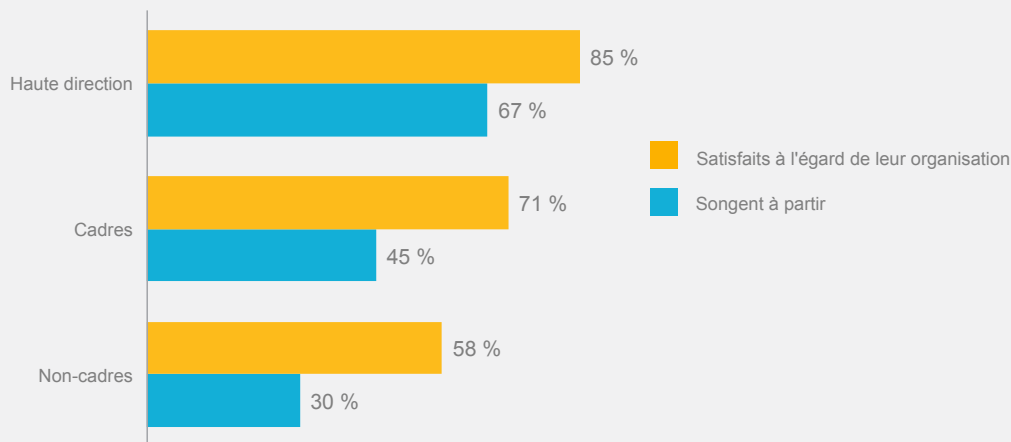


DÉSENGAGEMENT AU TRAVAIL

Par le passé, les employés désengagés étaient ceux qui causaient le plus de préoccupations aux employeurs, non seulement en raison de leur propension à quitter l'organisation, mais aussi parce qu'ils sapent la productivité et le moral des autres employés. Cette réalité de la main-d'œuvre est toujours présente, bien qu'il soit plus surprenant de constater le paradoxe chez les employés satisfaits de leur organisation, mais qui songent quand même à partir. Ce phénomène s'observe dans tous les groupes d'âge, tant chez les travailleurs du secteur public que ceux du secteur privé, et dans tous les échelons. En fait, les membres de la haute direction — à qui les organisations consacrent beaucoup de temps et de ressources — sont les plus satisfaits... et pourtant, ils sont les plus susceptibles de songer à partir. Une explication possible est que ces employés expérimentés et bien formés sont conscients qu'ils disposent de compétences très recherchées sur le marché.

Satisfaits... et songent quand même à partir

Les membres de la haute direction sont deux fois plus susceptibles que les employés non cadres à envisager sérieusement de quitter leur organisation actuellement



ÉCART PUBLIC-PRIVÉ

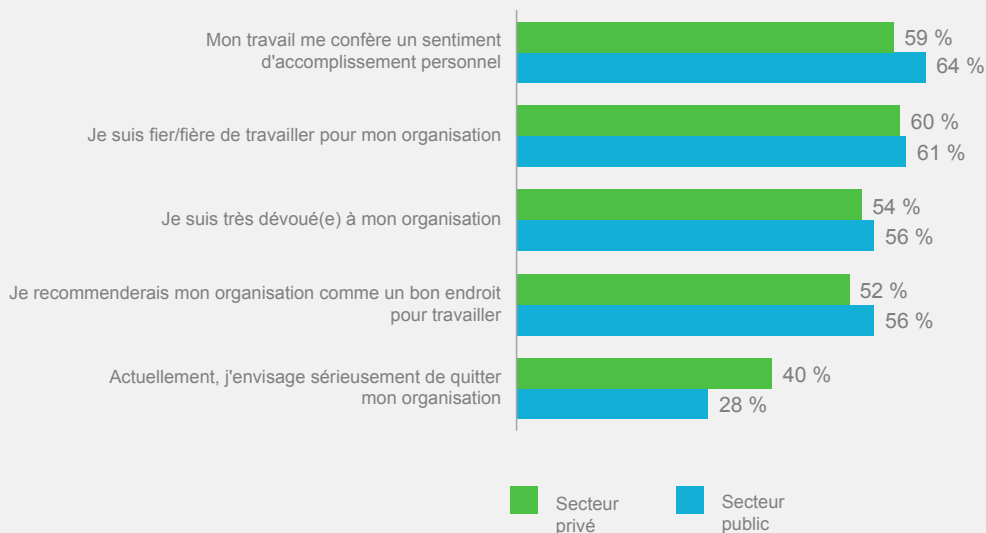


ÉCART PUBLIC-PRIVÉ

La recherche de Mercer a révélé un écart prononcé entre les opinions des employés du secteur public et ceux du secteur privé, et ce, sur la plupart des sujets abordés. La majorité des différences pourrait s'expliquer par les programmes d'avantages sociaux souvent très généreux, et habituellement plus coûteux, accordés aux employés du secteur public.

Malgré le fait que 28 % des employés du secteur public songent sérieusement à chercher un nouvel emploi, chez les employés du secteur privé, ce chiffre s'élève à 40 %. À la plupart des questions touchant l'engagement, les employés du secteur public affichent un niveau de connexion et d'engagement nettement plus élevé envers leurs emplois, le travail, etc.

Engagement plus élevé chez les employés du secteur public

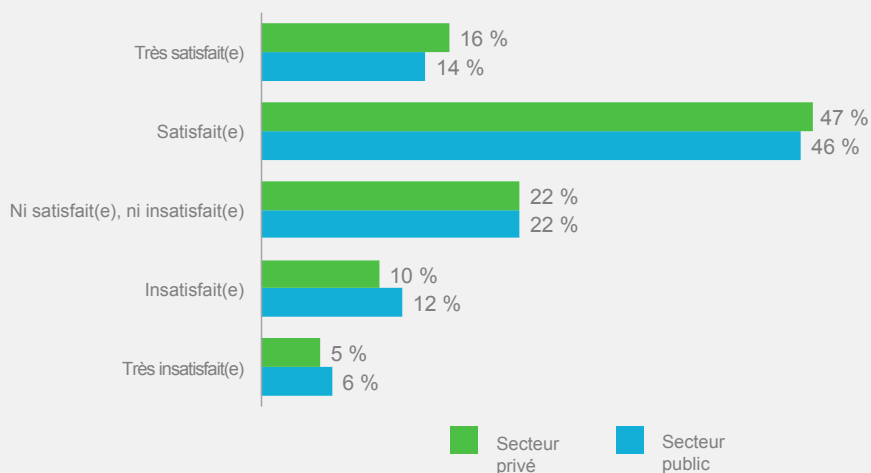


QUASI-CONSENSUS QUANT AU NIVEAU DE SATISFACTION À L'ÉGARD DE L'ORGANISATION

Les employés des secteurs privé et public sont presque sur la même longueur d'ondes quant au niveau de satisfaction générale à l'égard de leur organisation. Les employés des deux groupes affichent des taux de satisfaction similaires, de 63 % à 60 % (très satisfait + satisfait).

Taux de satisfaction équivalent à l'égard des organisations chez les employés des secteurs public et privé

Tout bien considéré, dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) de votre organisation, à l'heure actuelle?

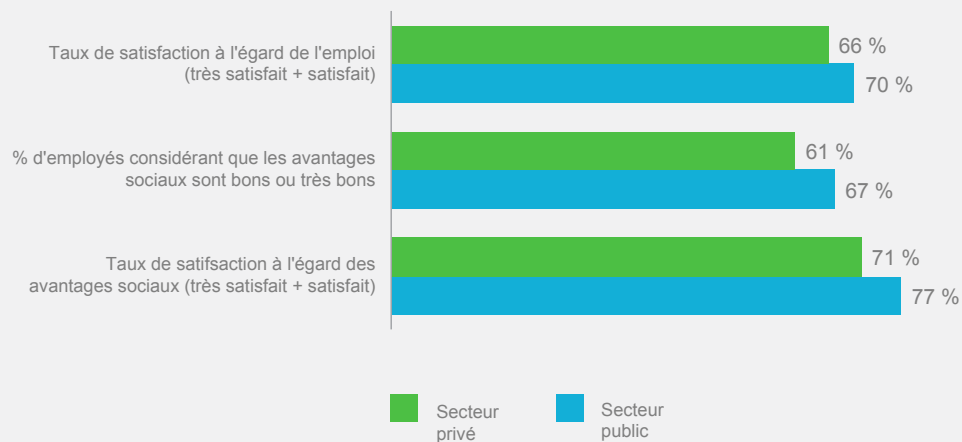


ÉCART D'OPINION AILLEURS

Au-delà de la question touchant l'organisation, cependant, l'écart s'agrandit. Lorsque les employés des deux groupes s'expriment au sujet de la satisfaction à l'égard des emplois et des avantages sociaux, la divergence est bien évidente.

Perspectives différentes

Au-delà des opinions générales au sujet de l'organisation, les taux de satisfaction divergent entre les employés des secteurs privé et public (très satisfait + satisfait)



FOSSÉ GÉNÉRATIONNEL



FOSSÉ GÉNÉRATIONNEL

La recherche de Mercer a également révélé une profonde dichotomie dans un autre secteur, qui était possiblement plus attendue. Même si les employés de moins de 35 ans sont plus optimistes quant à leur travail, 44 % d'entre eux songent quand même à partir. De plusieurs façons, ces résultats sont conformes à d'autres tendances très courantes sur le marché du travail, notamment l'augmentation de la mobilité de la génération Y et leur volonté d'accélérer la progression de leurs carrières. De bien des façons, les préférences et comportements des employés de cette génération commencent à dominer les tendances générales plus fortement qu'auparavant. En revanche, les travailleurs plus âgés (de 50 ans et plus) sont beaucoup moins optimistes par rapport au travail, mais plus susceptibles de rester. Comme le démontrent les résultats, le fait de répondre aux besoins des employés de tous les groupes démographiques devient un défi grandissant pour les employeurs.

Les jeunes travailleurs ont un regard plus positif sur plusieurs aspects du travail. Plus que les travailleurs plus âgés, les jeunes sont d'avis que les promotions sont accordées de façon équitable, qu'ils peuvent avoir confiance en la haute direction, que les gestionnaires ont leur mieux-être à cœur, que les perspectives de croissance sont bonnes, et ils recommanderaient leur entreprise comme un bon endroit pour travailler. Malgré tout, ils sont plus susceptibles de songer à quitter leur entreprise.

Fossé générationnel

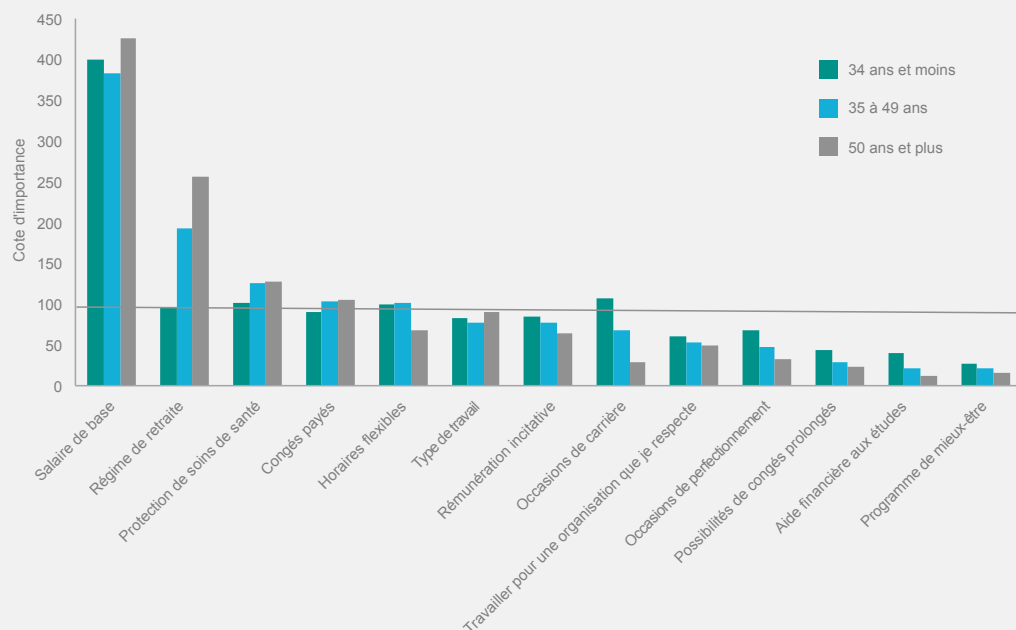
Les jeunes dominent la tendance des employés « heureux mais démissionnaires »

	D'accord/Fortement d'accord : tous les employés	Écart : employés de 18 à 34 ans
Généralement, les promotions sont offertes aux employés les plus qualifiés de mon organisation	32 %	+ 3
Je pense que la haute direction de mon organisation communique de manière honnête	45 %	+ 3
Les responsables de mon organisation se préoccupent du bien-être de leurs employés	47 %	+ 5
Je pense que mon organisation m'offre assez d'opportunités de croissance et de développement	45 %	+ 6
Mon organisation communique avec les employés de manière efficace	47 %	+ 5
Je recommanderais mon organisation comme un bon endroit pour travailler	54 %	+ 3
Actuellement, j'envisage sérieusement de quitter mon organisation	35 %	+ 9

PRÉFÉRENCES PAR GROUPE D'EMPLOYÉS

Dans le cadre de cette recherche, Mercer a effectué une analyse conjointe, qui dresse le classement de 13 éléments de la proposition de valeur en fonction de leur importance pour les employés. On obtient un portrait très clair lorsque les résultats sont analysés selon l'âge. L'analyse démontre que le salaire de base est l'élément le plus important pour tous les groupes d'âge. Par ailleurs, les travailleurs plus âgés accordent de l'importance au régime de retraite et aux protections de soins de santé. Les jeunes travailleurs accordent le plus d'importance aux occasions de carrière, à la rémunération incitative et aux horaires flexibles. Ces résultats accentuent le fait que les employeurs ne peuvent adopter un programme universel et s'attendre à ce qu'il réponde aux besoins de tous les groupes d'employés.

Les éléments de la proposition de valeur ayant le plus d'importance varient grandement selon l'âge



ET ENSUITE ?

POINTS À ABORDER : QUESTIONS QUE LES EMPLOYEURS DEVRAIENT SE POSER

Les résultats du sondage 2015 de Mercer *Dans la tête des employés* sur l'engagement et la fidélisation des employés devraient inciter les employeurs à se poser les questions suivantes :

- Est-ce qu'on observe la tendance des employés « heureux mais démissionnaires » dans les sondages menés auprès de nos employés? Devrait-on s'en inquiéter?
- Devrait-on inciter nos employés à demeurer au sein de l'entreprise ou devrait-on accepter le fait que la main-d'œuvre du futur change plus souvent d'employeur, et s'ajuster à cette nouvelle réalité?
- Nos programmes de rémunération reflètent-ils une main-d'œuvre plus fluide/mobile? Offrent-ils la flexibilité recherchée par les jeunes travailleurs?
- Agissons-nous de manière proactive en réponse à la transition qui se manifeste au sein de la main-d'œuvre, à mesure que les baby-boomers commencent à prendre leur retraite et que les jeunes générations composent de plus en plus la majorité de la main-d'œuvre?

POINTS À ABORDER : MESURES À PRENDRE EN CONSIDÉRATION

Si vous ne connaissez pas les réponses ou que ces dernières ne vous satisfont pas, vous devriez envisager les mesures suivantes :

- Analysez les résultats des sondages auprès de vos employés ou effectuez-en de nouveaux pour déterminer les éléments de risque.
- Sondez vos employés pour comprendre les compromis qu'ils sont prêts à faire parmi les divers éléments de rémunération globale et au sein de leurs programmes d'avantages sociaux. Ciblez les différences parmi différents groupes démographiques.
- Créez un plan pour faire évoluer votre proposition de valeur aux employés en fonction de l'évolution de votre main-d'œuvre.

CONSÉQUENCES DE L'INACTION

Si les organisations ne prennent pas de mesures adéquates ou qu'elles n'en font pas assez pour pallier aux changements de la main-d'œuvre, elles s'exposent à des risques importants :

- Départ des employés et des dirigeants clés; effet négatif sur la productivité et le moral.
- L'investissement en rémunération globale risque de ne pas procurer la meilleure valeur ou le meilleur rendement.
- Résultats inférieurs aux objectifs d'affaires en raison de la sous-utilisation des talents.
- Perte de position concurrentielle.



Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec le bureau de Mercer de votre région ou consulter notre site web à l'adresse : www.mercer.ca.

Pour de plus amples renseignements sur le sondage ***Inside Employees' Minds™ (Dans la tête des employés)***, consultez le site www.mercer.ca/fr/dans-la-tete-des-employees.