



**DANS LA
TÊTE DES
EMPLOYÉS**

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

PARTIE 2

CANADA
OCTOBRE 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

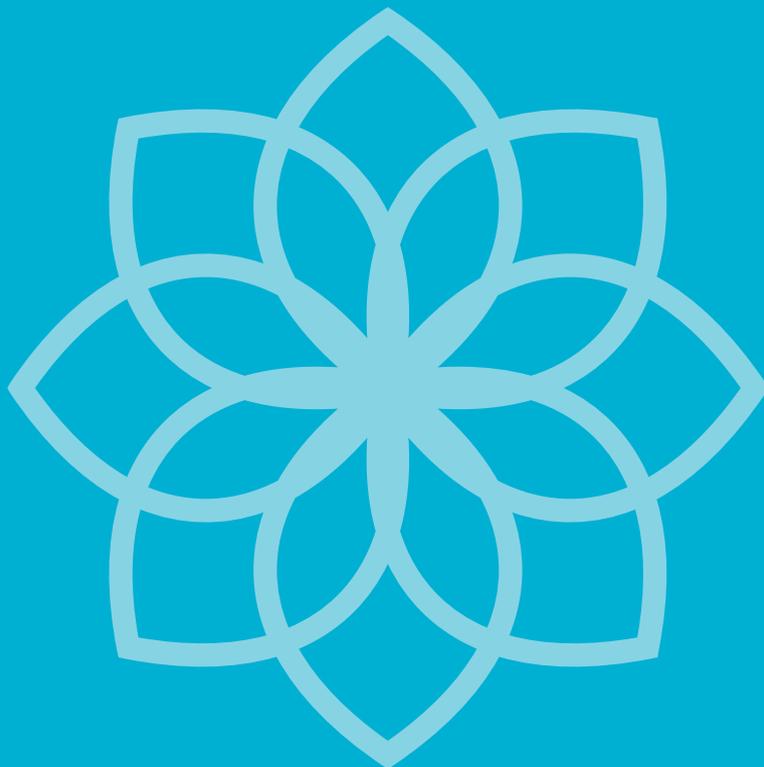
Qu'est-ce que les employés ont en tête aujourd'hui? La première partie du rapport *Inside Employees' Minds™ (Dans la tête des employés)* rapportait que 40 % des employés du secteur privé et 28 % des employés du secteur public au Canada songeaient sérieusement à quitter leur emploi à l'heure actuelle — malgré le fait que bon nombre d'entre eux étaient satisfaits de leur emploi, de leur employeur ainsi que d'autres aspects du travail.

Dans la seconde partie du rapport, nous examinons plus en détail les résultats concernant la santé, les avoirs financiers et la carrière, comme suit :

- **Attentes élevées par rapport aux avantages sociaux** — Même s'ils doivent déboursier davantage pour leurs soins de santé, les employés sont toujours très satisfaits de leur programme d'avantages sociaux, qui les font se sentir appréciés par leur organisation.
- **Préparation à la retraite** — Le régime de retraite est un élément important de la proposition de valeur, mais les employés craignent de ne pas être suffisamment prêts financièrement pour la retraite, surtout lorsqu'il est question des soins de santé à la retraite.
- **Défis en matière de talents** — Le salaire de base est toujours l'élément le plus important de la rémunération dans tous les groupes d'âges, mais le niveau de satisfaction à cet égard demeure mitigé. De plus, les employés considèrent toujours qu'ils ont des occasions de croissance dans leur organisation, mais n'ont pas l'impression que leurs compétences sont suffisamment mises à profit ou développées par leur employeur.

Ces résultats peuvent aider les employeurs à élaborer une nouvelle proposition de valeur qui répond mieux à leurs besoins et à ceux des employés, aujourd'hui, et pour de nombreuses années à venir.

ATTENTES ÉLEVÉES PAR RAPPORT
AUX AVANTAGES SOCIAUX



ATTENTES ÉLEVÉES PAR RAPPORT AUX AVANTAGES SOCIAUX

La recherche de Mercer a permis de dégager plusieurs points liés à l'engagement sur lesquels les employeurs devraient se pencher afin de prendre les mesures nécessaires pour s'assurer que leur proposition de valeur évolue et continue de répondre aux besoins de l'organisation et des employés. Nous avons examiné attentivement les points de vue et les perceptions des employés en ce qui concerne les principaux éléments de la proposition de valeur et avons découvert un portrait plus nuancé. Par exemple, même s'ils doivent déboursier davantage et assumer une plus grande part de responsabilité à l'égard de leurs avantages sociaux, les employés sont toujours très satisfaits de leur programme. Néanmoins, ils s'inquiètent à propos du coût futur des soins de santé.

Quels que soient leur âge, leur poste ou la taille de l'entreprise, la très grande majorité des employés ont déclaré que les avantages sociaux constituaient un élément déterminant dans l'équation de l'emploi. Huit employés sur dix considèrent que les protections de soins de santé obtenues au travail sont aussi importantes que le salaire. À la question de savoir qui doit payer pour ces protections, contrairement aux Américains, les Canadiens se tournent encore vers leur employeur et le gouvernement. Cependant, si on compare les secteurs privé et public, un plus grand nombre d'employés du secteur privé pensent qu'ils sont les premiers responsables du paiement de ces protections.

Importance des protections de soins de santé

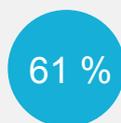


*Ne correspond pas à 100 %, car les pourcentages sont arrondis.

LE CHOIX DE AVANTAGES ET LA FLEXIBILITÉ : DEUX ASPECTS TRÈS IMPORTANTS

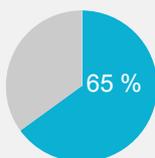
Beaucoup d'employés réclament une plus grande flexibilité en ce qui concerne le choix de leurs avantages sociaux. Trois travailleurs sur cinq, du secteur public et du secteur privé, considèrent que s'ils doivent déboursier davantage pour leurs avantages, ils devraient pouvoir donner leur avis sur les avantages qu'ils obtiennent. Ce concept reçoit le plus grand appui de la part des jeunes travailleurs, mais moins des travailleurs plus âgés, ce qui cadre bien avec les perceptions au sujet de cette génération, en général; c'est-à-dire qu'elle est habituée à une plus grande flexibilité que les générations précédentes et l'apprécie davantage. Voilà un argument de poids pour inclure un large éventail d'avantages facultatifs dans votre programme d'avantages sociaux ainsi que des choix à l'intérieur des avantages de base.

Le choix de avantages et la flexibilité : deux aspects très importants

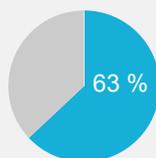


des employés sont d'accord pour diminuer la valeur de certains des avantages au profit d'autres avantages.

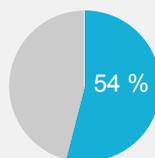
LES EMPLOYÉS PLUS JEUNES RECHERCHENT LA FLEXIBILITÉ



De 18 à 34 ans



De 35 à 49 ans



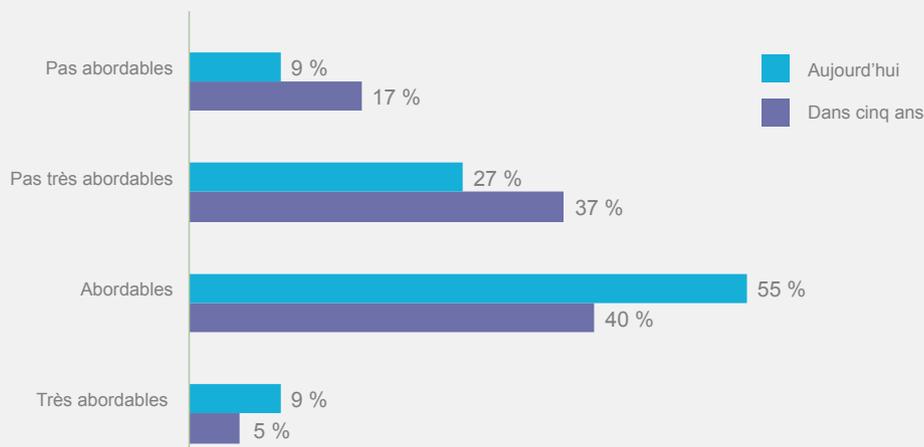
50 ans et plus

UNE PLUS GRANDE INQUIÉTUDE FACE AUX COÛTS DES SOINS DE SANTÉ

Les employés sont satisfaits de leurs avantages sociaux actuels et considèrent qu'ils sont très importants, mais ils s'inquiètent; ils se demandent s'ils seront toujours abordables dans les années à venir. Les résultats affichent une baisse importante de 15 points chez les répondants qui croient que les soins de santé seront aussi abordables dans cinq ans. Si on les regroupe avec ceux qui ont choisi « abordables » ou « très abordables », on observe un écart de 19 points en comparant « aujourd'hui » et « dans cinq ans ».

Mais on s'inquiète au sujet du coût des avantages sociaux...

Comment décririez-vous l'accessibilité aux soins de santé en termes d'argent que vous sortez de votre poche, aujourd'hui? Dans cinq ans?



Base : Participant au programme de soins de santé de leur employeur

DÉPLACEMENT DANS LES POINTS DE VUE

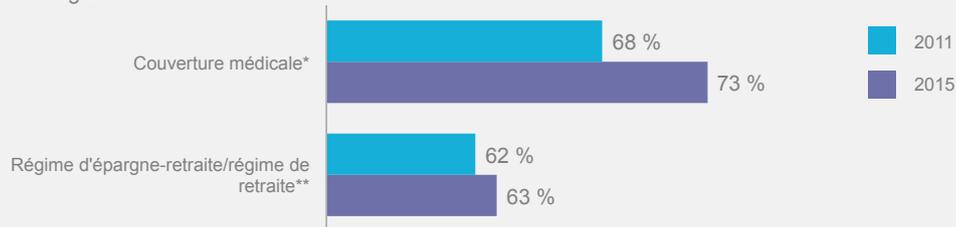
Même si le degré de satisfaction concernant la proposition de valeur de l'employeur a diminué à plusieurs égards, les employés du secteur privé sont encore plus satisfaits (ceux qui ont choisi « très satisfait » ou « satisfait ») de leur couverture médicale aujourd'hui (73 %) qu'ils ne l'étaient en 2011 (68 %). En 2015, 75 % de l'ensemble des employés ont dit être satisfaits de leur couverture médicale, ce qui reflète bien l'incidence du point de vue plus positif des employés du secteur public en général. Cependant, à part la couverture médicale, pour les autres avantages, les résultats ont baissé chez tous les employés; 63 % sont soit satisfaits ou très satisfaits (satisfaction nette) de leur régime de soins dentaires; le niveau de satisfaction nette des répondants satisfaits de leur régime de soins de la vue est de 56 %; et celui des répondants satisfaits de leurs avantages sociaux facultatifs est de 50 %. Les avantages sociaux facultatifs sont les avantages supplémentaires dont les employés assument eux-mêmes les coûts.

Bien que, comparativement à 2011, les employés disent être moins portés aujourd'hui à vouloir diminuer la valeur de certains avantages dont ils bénéficient au profit d'autres avantages, les employeurs peuvent quand même améliorer la flexibilité des avantages sociaux et faire un meilleur usage des avantages souscrits. Cependant, tout changement devrait coïncider avec la mise en place d'un programme de communication efficace pour que les résultats relatifs à la flexibilité soient plus proches de ceux de 2011.

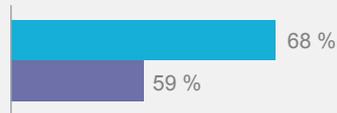
Le programme de mieux-être est un autre avantage rentable offert par plus d'employeurs, quoique l'analyse conjointe de Mercer indique que ce type de programme reste toujours à la traîne des autres propositions de valeur. Cela peut s'expliquer par le manque de participation et de mesures incitatives. Parmi les 79 % des employés canadiens inscrits à un régime de soins de santé, seulement 55 % disent que leur employeur offre un programme de mieux-être; 47 % indiquent que leur employeur a mis en œuvre des mesures incitatives. Toutefois, du nombre relativement peu élevé de répondants qui ont dit que leur employeur offrait ce type de programme et avait adopté des mesures incitatives, 78 % ont affirmé que les incitatifs les encouragent à participer au programme.

Différence dans les points de vue sur quatre ans

Dans quelle mesure, êtes-vous satisfait(e) des avantages sociaux suivants au sein de votre organisation?



J'aimerais diminuer la valeur de certains des avantages dont je bénéficie au profit d'autres avantages.



Répondants qui ont choisi « très satisfait » ou « satisfait ». Sondage *Dans la tête des employés*, Canada, 2011 et 2015. Pour cerner les tendances chez les employés du secteur privé. *Inscrits au régime de soins de santé de leur employeur **Participent à un régime de retraite

PRÉPARATION À LA RETRAITE



PRÉPARATION À LA RETRAITE

L'épargne-retraite constitue toujours l'un des principaux objectifs de l'ensemble des employés. Bien que la très grande majorité d'entre eux sont d'avis qu'il leur incombe personnellement de se constituer un revenu adéquat et sûr pour la retraite, ils s'inquiètent de plus en plus au sujet du coût des soins de santé à la retraite et craignent de ne pas être suffisamment prêts le moment venu.

Une bonne majorité des employés sont satisfaits de leur régime de retraite, cependant, beaucoup sont inquiets en ce qui concerne certains facteurs — internes à leur organisation, ou externes — qui pourraient avoir des effets dévastateurs sur leur retraite. Entre autres, ils craignent que leur épargne-retraite ne soit pas suffisante.

Au Canada, l'ensemble des travailleurs accorde une grande importance à l'épargne-retraite. En fait, dans l'analyse conjointe effectuée par Mercer, qui dresse le classement des éléments de la proposition de valeur en fonction de leur importance, l'épargne-retraite/les régimes de retraite vient en deuxième position, juste après le salaire de base, et avant la protection de soins de santé, les congés payés et les horaires flexibles.

Prestations de retraite grandement appréciées aujourd'hui au Canada

Les éléments de la proposition de valeur ayant le plus d'importance (sur 13)

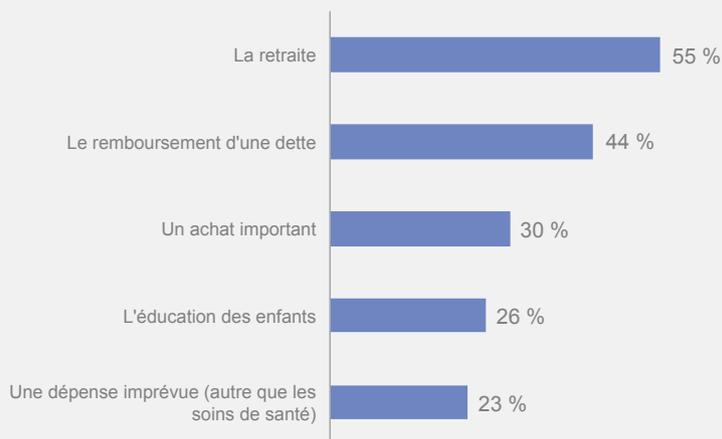


PRINCIPAL OBJECTIF D'ÉPARGNE

Un pourcentage significatif d'employés au Canada considèrent le remboursement d'une dette et l'épargne en vue d'un achat important comme étant des objectifs d'épargne majeurs, mais l'épargne pour la retraite se classait manifestement au premier rang. Par groupe d'âge, 40 % des employés âgés de 18 à 34 ans ont choisi la retraite comme principal objectif d'épargne, mais 46 % ont dit que leur principal objectif était de financer une dépense importante qu'ils projetaient de faire plus tard; 56 % des répondants âgés de 35 à 49 ans ont choisi la retraite et 46 %, le remboursement d'une dette; dans le cas des travailleurs âgés de 50 ans et plus, 71 % ont dit que la retraite était leur principal objectif d'épargne et 42 % ont choisi le remboursement d'une dette.

La retraite demeure le principal objectif d'épargne

Pourcentage des employés pour qui les éléments ci-dessous constituent les principaux objectifs d'épargne :



PRINCIPALE SOURCE D'INQUIÉTUDE FINANCIÈRE

Dans quelle mesure les soucis financiers sont-ils éprouvants pour beaucoup d'employés? Vingt pour cent disent que leur plus grande inquiétude est de ne pas pouvoir épargner suffisamment pour la retraite – au point d'avoir de la difficulté à dormir la nuit, et 17 % disent qu'ils ont peur de ne pas avoir assez d'argent pour les dépenses mensuelles. Comme prévu, plus les employés avancent en âge, plus ils s'inquiètent.

Qu'est-ce qui tient vos employés éveillés la nuit?

POURCENTAGE DES EMPLOYÉS POUR QUI LES ÉLÉMENTS CI-DESSOUS CONSTITUENT LA PRINCIPALE SOURCE D'INQUIÉTUDE FINANCIÈRE



RÉPARTITION DES RÉPONDANTS QUI S'INQUIÈTENT DE LEUR ÉPARGNE-RETRAITE

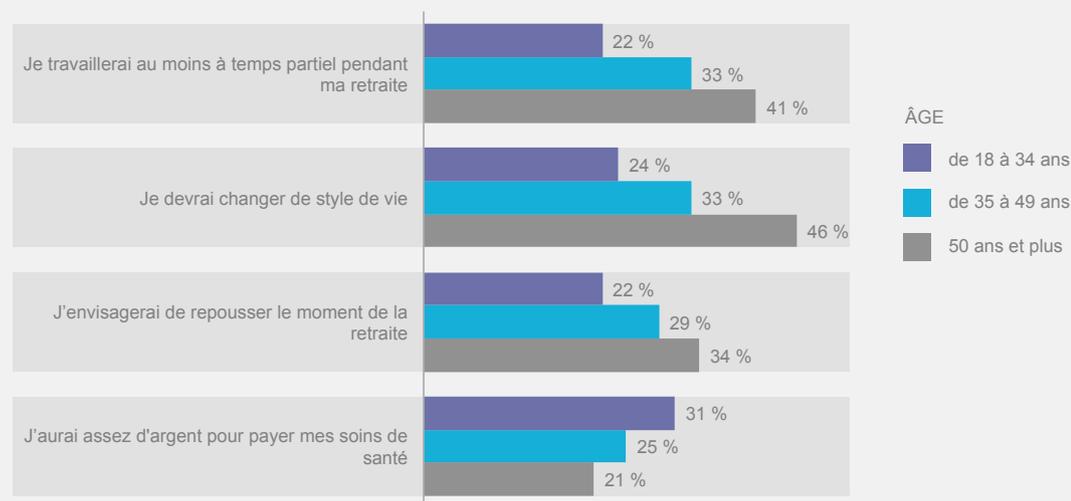


RÉALITÉS DE LA RETRAITE

Les attentes en ce qui concerne la retraite changent d'une année à l'autre, en grande partie selon les tendances économiques. Comme prévu, les employés plus vieux sont plus à l'écoute des questions relatives à la retraite et s'en préoccupent davantage, car la retraite approche et devient de plus en plus une réalité. Beaucoup d'employés âgés de 50 ans et plus devront, à la retraite, travailler à temps partiel ou s'ajuster à un niveau de vie plus modeste. Certains devront même retarder leur départ à la retraite. Étant donné que le temps est sans doute un facteur déterminant dans les points de vue des différents groupes d'âge, une autre possibilité est le fait de côtoyer des gens à la retraite ou sur le point de partir à la retraite. Dans le cas des travailleurs plus jeunes, peut-être ont-ils en tête l'image de leurs grands-parents qui bénéficiaient alors d'un régime à prestations déterminées généreux et d'un bon régime de soins médicaux. Quant aux travailleurs de 50 ans et plus, ils sont plus attentifs à la situation de leurs collègues qui ont pris leur retraite récemment, dont beaucoup sont peut-être confrontés à une réalité difficile.

Les attentes à la retraite

Compte tenu des économies pour la retraite que vous avez en place à l'heure actuelle, et le taux auquel vous contribuez à ces économies, quel énoncé décrit le mieux comment vous envisagez votre retraite?

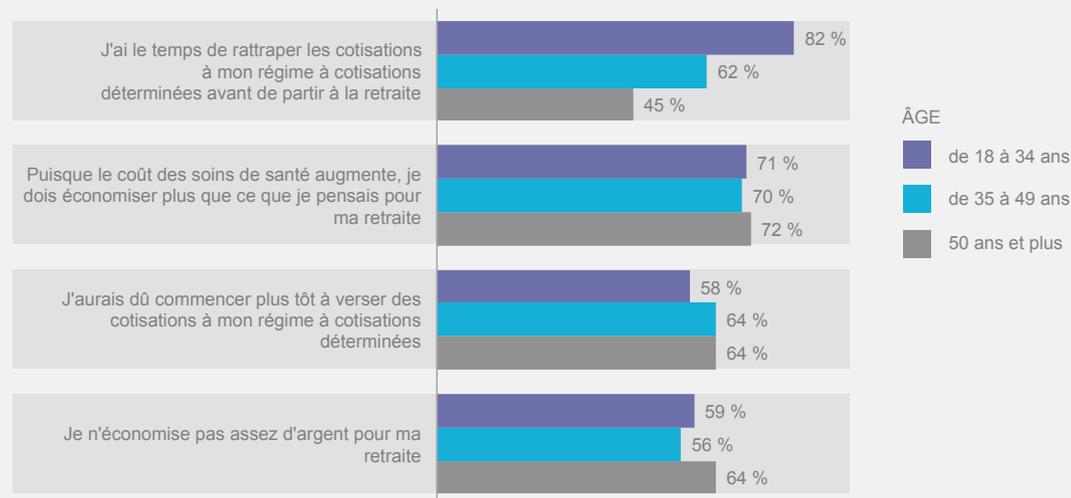


LE TEMPS JOUE-T-IL EN LEUR FAVEUR?

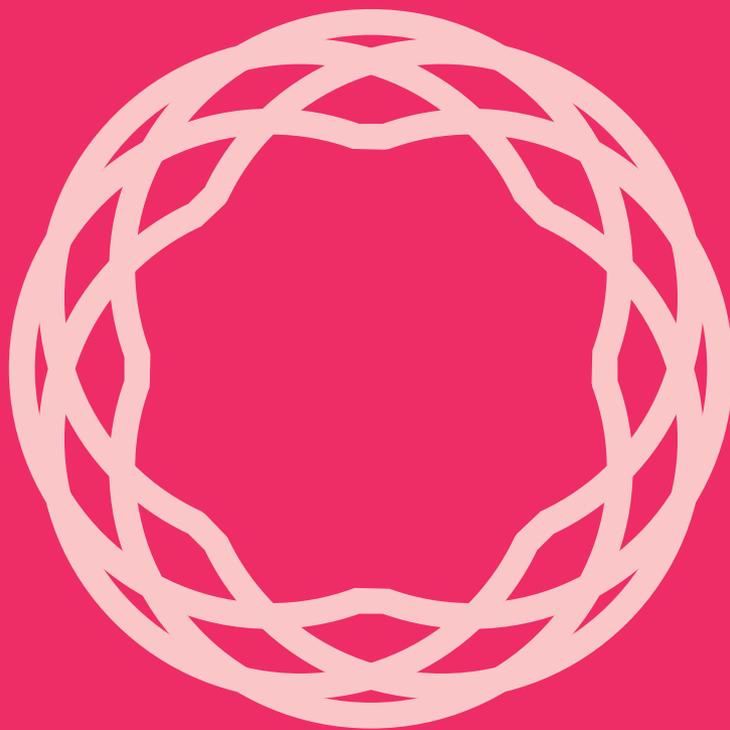
Le temps peut être subjectif et lorsque les employés pensent qu'ils ont le temps, ils sont plus optimistes en ce qui concerne certains aspects de la retraite. Par exemple, les travailleurs plus jeunes disent qu'ils ont encore beaucoup de temps devant eux pour rattraper leur retard dans les versements au régime à cotisations déterminées — quant aux travailleurs plus âgés, ils ne pensent pas vraiment ainsi.

Finances à la retraite – par groupe d'âge

Les employés qui cotisent à un régime à cotisations déterminées ou qui ont un solde de 1 000 \$ ou plus sont d'accord pour dire...



DÉFIS EN MATIÈRE DE TALENTS



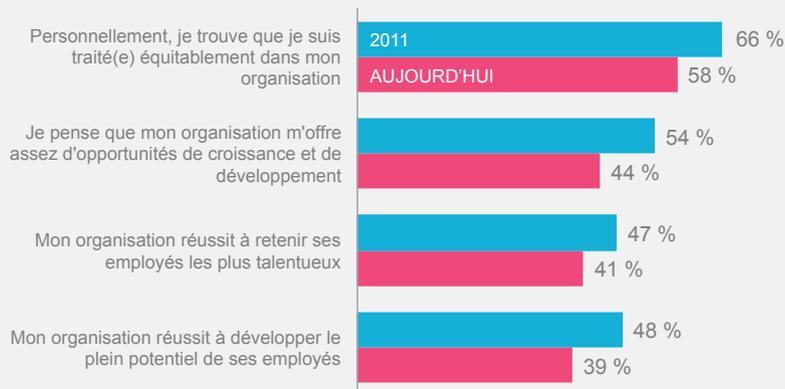
DÉFIS EN MATIÈRE DE TALENTS

Dans l'ensemble, les employés ont des opinions partagées en ce qui concerne la rémunération, le rendement et les occasions de carrière dans leur milieu de travail — aspects auxquels ils accordent une grande importance. Un peu plus de un répondant sur trois dit que son organisation réussit à aligner la rémunération au rendement. Le salaire demeure l'élément de la proposition de valeur le plus important aux yeux des employés de tous les groupes démographiques, mais les résultats pour plusieurs questions du sondage qui portent sur le salaire sont moins élevés. Comme si ce n'était pas assez, les employés disent que leur employeur fournit moins de soutien et n'arrive pas à retenir les meilleurs talents. Si cette tendance se maintient, les organisations pourraient connaître une grave pénurie de talents.

Plus de la moitié des travailleurs du secteur privé croient qu'ils sont traités équitablement, néanmoins, cela représente une baisse de huit points par rapport à 2011. D'autres résultats indiquent également que les organisations perdent du terrain en ce qui a trait à la formation et au maintien en poste des employés. Ce sont des facteurs importants si on considère le nombre grandissant d'employés qui songent sérieusement à quitter leur emploi. (Notons que les données sur les tendances recueillies entre 2011 et 2015 tiennent compte seulement des travailleurs du secteur privé, puisque le sondage en 2011 n'incluait pas les employés du secteur public.)

Questions sur le soutien, la croissance et les occasions de carrière

Il y a quatre ans, 78 % des employés ont dit que leurs aptitudes et capacités étaient bien exploitées dans leur travail; aujourd'hui, seulement 58 % sont d'accord avec cette affirmation. Il y a plus...

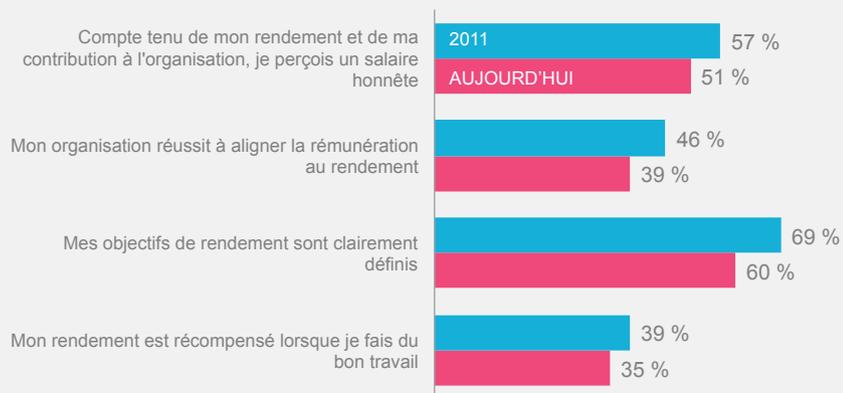


DÉCALAGE ENTRE LA RÉMUNÉRATION ET LE RENDEMENT

De plus, les employés disent que leur organisation prend du retard pour ce qui est d'aligner la rémunération au rendement. Cela devrait alerter les organisations pour qu'elles améliorent la communication avec leurs employés ou encore qu'elles rajustent leur programme de rémunération afin d'établir un meilleur lien entre le rendement et les récompenses. Pour finir, voici une dernière remarque : la diminution des résultats pourrait s'expliquer par un changement d'attitude chez tous les travailleurs compte tenu du fait que la génération Y représente une part de plus en plus importante de la population active. On a constaté que les travailleurs plus jeunes sont plus nomades, gardent le même emploi beaucoup moins longtemps et ont des attentes plus élevées en ce qui concerne l'avancement et les augmentations de salaire. Le changement dans les résultats par rapport à 2011 pourrait être dû au fait que les travailleurs plus jeunes représentent une partie plus importante de la main-d'œuvre et à la nouvelle mentalité de tous les employés.

Rémunération et rendement

Pourcentage des employés du secteur privé qui sont d'accord avec les affirmations suivantes :



Sondage *Dans la tête des employés*, Canada, 2011 et 2015. Pour cerner les tendances chez les employés du secteur privé.

GESTION DU RENDEMENT : DIMINUTION DE LA SATISFACTION

Les employés disent être moins satisfaits du travail de leur organisation pour ce qui est d'aligner la rémunération au rendement et disent également qu'ils reçoivent moins de soutien de la part des personnes qui sont chargées directement de l'évaluation de leur rendement : leur gestionnaire. Depuis 2011, les employés trouvent que les gestionnaires leur fournissent moins de rétroaction quant à leur rendement et moins de soutien dans la planification de leur carrière. De plus, on constate une baisse de confiance en ce qui concerne l'attribution équitable des promotions.

Gestion du rendement

Pourcentage des employés du secteur privé qui sont d'accord avec les affirmations suivantes :

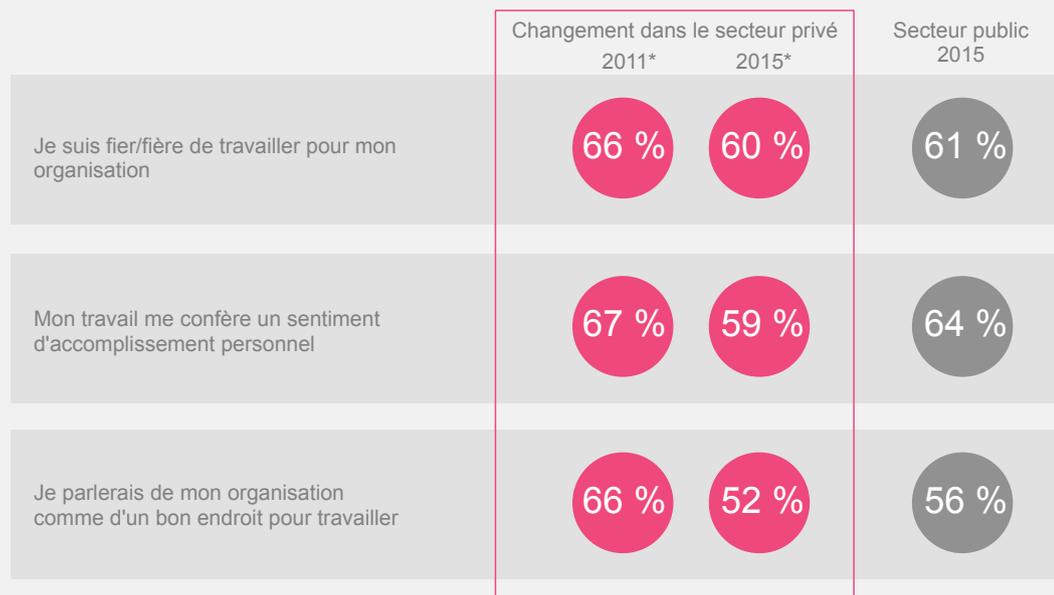


TENDANCE À LA BAISSÉ

En plus de l'augmentation du nombre d'employés du secteur privé qui songent à quitter leur organisation, on constate une insatisfaction croissante en ce qui a trait à d'autres baromètres de l'engagement. Depuis 2011, moins d'employés sont fiers de travailler pour leur organisation, moins d'employés éprouvent un sentiment d'accomplissement personnel et beaucoup moins d'employés recommanderaient leur organisation aux autres.

La comparaison porte sur les résultats de 2011 et de 2015 des employés du secteur privé. Tel qu'il a été mentionné précédemment, les employés du secteur public perçoivent toujours leur travail et leur organisation de façon plus positive.

Tendances en matière d'engagement chez les employés du secteur privé



Sondage *Dans la tête des employés*, Canada, 2011 et 2015.
*Pour cerner les tendances chez les employés du secteur privé

LE PLUS IMPORTANT, C'EST LE SALAIRE DE BASE

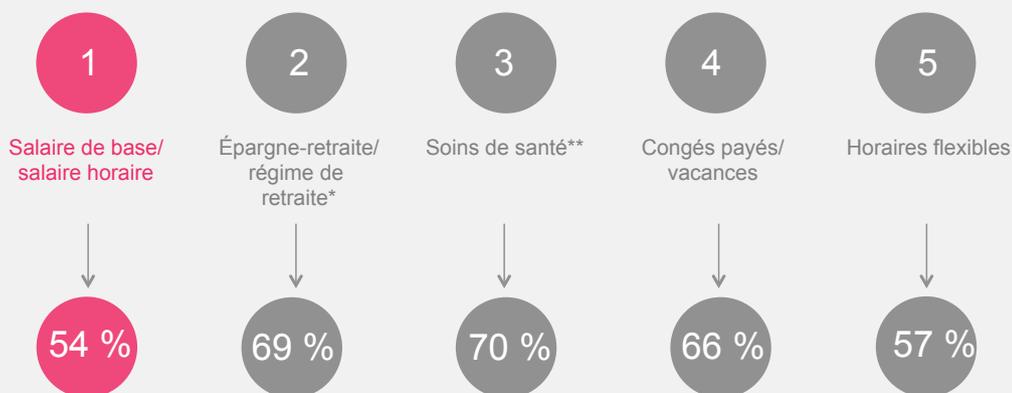
Le salaire de base demeure — de loin — l'élément de rémunération le plus important. Toutefois, les employés sont moins satisfaits de leur salaire, si on compare les autres éléments de la proposition de valeur auxquels ils tiennent, comme l'épargne-retraite, les soins de santé, les congés payés et les horaires flexibles.

Lors du sondage 2011 de Mercer *Dans la tête des employés*, les employés ont également dit qu'ils considéraient leur salaire de base comme étant l'élément de rémunération auquel ils accordaient le plus d'importance, dans l'ensemble. L'épargne-retraite se classait en deuxième place, comme c'est le cas cette année. Les soins de santé arrivaient en neuvième place en 2011. Cette année, les soins de santé constituent le troisième élément qui a le plus de valeur à leurs yeux. En 2011, parmi les cinq principaux éléments, on retrouvait le type de travail, en troisième place; travailler pour une organisation respectable, en quatrième; et les primes et la rémunération incitative, en cinquième.

Les congés payés et les horaires flexibles, classés quatrième et cinquième cette année, occupaient, en 2011, les septième et quatrième places, respectivement.

Le salaire de base est considéré comme l'élément le plus important, mais le degré de satisfaction est bas comparativement aux autres éléments

LES ÉLÉMENTS DE LA PROPOSITION DE VALEUR AYANT LE PLUS D'IMPORTANCE (SUR 13)



ET LA SATISFACTION DES EMPLOYÉS À L'ÉGARD DE CHAQUE ÉLÉMENT

*Les employés participent à un régime de retraite.

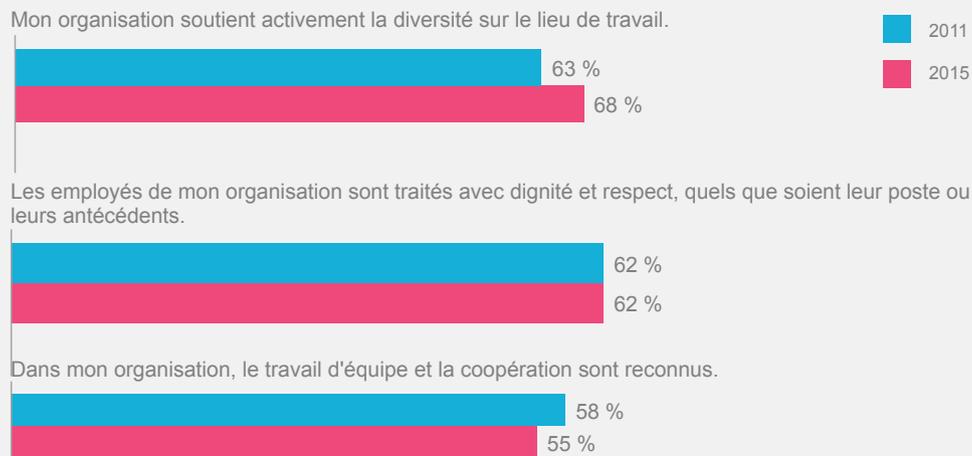
**Les employés sont inscrits au régime de soins de santé de leur employeur.

SUR UNE NOTE POSITIVE : LA DIVERSITÉ

Les employés semblent critiquer leur employeur à plusieurs égards, mais un domaine où les points de vue sont demeurés constants est la culture d'entreprise et les efforts déployés en matière de diversité. Au cours des dernières années, la plupart des organisations ont mis l'accent sur l'amélioration de la diversité et de l'inclusion au sein de leur personnel. En 2015, comparativement à 2011, un plus grand nombre d'employés du secteur privé reconnaissent les efforts de leur organisation en matière de diversité, et un pourcentage respectable de 62 % considèrent toujours que leur organisation traite ses employés avec dignité et respect. Quant au travail d'équipe et à la collaboration, un nombre légèrement moins élevé dit que ces aspects sont reconnus.

Les efforts en matière de diversité portent fruit

Pourcentage des employés du secteur privé qui sont d'accord avec les affirmations suivantes :



Sondage *Dans la tête des employés*, Canada, 2011 et 2015. Pour cerner les tendances chez les employés du secteur privé.

ET ENSUITE ?

POINTS À ABORDER : QUESTIONS QUE LES EMPLOYEURS DEVRAIENT SE POSER

Les résultats du sondage 2015 de Mercer *Dans la tête des employés* en ce qui concerne la santé, les avoirs financiers et la carrière devraient inciter les employeurs à se poser les questions suivantes :

- Nos programmes de rémunération reflètent-ils une main-d'œuvre plus fluide/mobile? Offrent-ils la flexibilité recherchée par les jeunes travailleurs?
- Avons-nous pris des mesures adéquates pour répondre aux inquiétudes des employés en ce qui concerne les coûts futurs des soins de santé?
- Nos employés se sentent-ils prêts financièrement pour la retraite? Sinon, quelles mesures additionnelles pouvons-nous prendre à cet égard?
- Avons-nous mis en place un plan de relève solide?
- Notre approche relative à la carrière permet-elle aux employés de voir facilement comment ils peuvent progresser au sein de l'organisation et quelles fonctions ils peuvent exercer?
- Compte tenu de l'importance que tous les employés accordent au salaire de base, avons-nous établi un lien suffisamment étroit entre la rémunération et le rendement?

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 en votre qualité d'employeur.

- 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.
- Modifiez votre programme d'avantages sociaux pour offrir un plus grand choix et plus de flexibilité.
- Augmentez vos efforts en matière de santé financière pour aider vos employés à mieux se préparer pour la retraite.
- Établissez un cadre de carrière pour aider les employés à mieux comprendre les options de carrière qui s'offrent à eux.
- Examinez les disparités salariales et prenez des mesures pour y remédier.
- Formez les gestionnaires pour qu'ils aient des compétences dans la gestion des talents et du rendement.
- Examinez vos besoins en matière de développement du leadership et vos plans de relève.
- Créez un plan pour faire évoluer votre proposition de valeur aux employés en fonction de l'évolution de votre main-d'œuvre.

CONSÉQUENCES SI AUCUNE MESURE N'EST PRISE

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 ***Dans la tête des employés***, consultez le site www.mercer.ca/fr/dans-la-tete-des-employes.