



Cinq éléments clés pour le versement d'une juste rémunération

Rémunérer les employés pour ce qui compte le plus pour eux dans le nouveau monde du travail

Dans l'écosystème de travail actuel évoluant à un rythme très rapide, les programmes de rémunération doivent satisfaire à un nombre sans cesse croissant d'objectifs souvent contradictoires, notamment pour demeurer concurrentiels sur le marché tout en offrant une rémunération équitable. En raison de ces exigences, le processus décisionnel est complexe, d'où la nécessité d'avantage recours à la technologie.

Cette constatation ainsi que les autres résultats tirés du Sondage de 2018 sur le versement d'une juste rémunération nous renseignent sur l'ampleur de la tâche à laquelle sont confrontés les employeurs pour tirer le maximum de leurs budgets restreints consacrés à la rémunération et pour communiquer les résultats dans un contexte mondial de travail très dynamique. En réponse à cette réalité, les organisations commencent à porter une attention particulière aux sommes qu'elles affectent à certains éléments et aux raisons qui justifient ces dépenses. Plusieurs d'entre elles adoptent une approche plus tournée vers l'avenir pour les décisions touchant la gestion du rendement et la rémunération. Cependant, en ce moment, les questions de transparence de la rémunération et de l'équité gagnent du terrain à l'échelle mondiale, ce qui incite toutes les organisations à adopter une vision plus large de leurs pratiques salariales.

Les résultats de ce sondage visent à offrir une meilleure compréhension de la situation actuelle des programmes de rémunération à l'échelle mondiale, des stratégies qu'adopteront les employeurs au cours des trois prochaines années et des meilleures pratiques novatrices qui sont essentielles pour le versement d'une juste rémunération.

Nos constatations portent sur cinq éléments cruciaux pour mettre en place des programmes de rémunération pertinents qui auront une incidence importante sur l'entreprise.



Établir les facteurs de détermination de la rémunération de base



Améliorer la différenciation des mesures d'intéressement



Utiliser efficacement les technologies



Prioriser une rémunération équitable



Établir une culture de transparence salariale



1 Établir les facteurs de détermination de la rémunération de base

Le problème : La rémunération de base n'est pas efficace pour favoriser une augmentation du niveau de rendement.

Le temps est venu de repenser la rémunération au mérite, le pilier principal des programmes de rémunération traditionnels. Moins de la moitié des employeurs (44 %) pense que leurs programmes de rémunération sont efficaces pour favoriser une augmentation des niveaux de rendement individuels. En réalité, un employeur sur quatre est fortement en désaccord avec cet énoncé. De plus, 63 % des employeurs précisent que les budgets limités permettent difficilement de refléter le rendement dans la rémunération au mérite.

En examinant de plus près les facteurs utilisés pour déterminer la rémunération de base, nous constatons que la prise de décisions est complexe pour de nombreuses organisations où souvent, six facteurs ou plus influent dans une grande mesure sur les augmentations de la rémunération de base. Ces constatations portent à croire que certaines organisations tiennent compte d'un nombre trop élevé de facteurs dans certaines décisions relatives à la rémunération, et que le rôle de la rémunération de base devrait être redéfini afin de refléter l'évolution du monde du travail. Bien que certains employeurs doivent naturellement tenir compte d'une gamme de facteurs dans la détermination de la rémunération de base, ils n'accordent pas la même importance à tous les facteurs pour tous les employés.

À l'heure actuelle, les employeurs s'attardent principalement à l'atteinte des objectifs individuels, la cote finale de l'évaluation de fin d'année et la compétitivité par rapport au marché lorsqu'ils déterminent les augmentations salariales (*figure 1*).

Certaines organisations tiennent peut-être compte d'un nombre trop élevé de facteurs dans certaines décisions relatives à la rémunération. Selon nos constatations, le rôle de la rémunération de base devrait être redéfini afin de refléter l'évolution du monde du travail.

Figure 1. Les organisations exercent leurs activités dans des environnements complexes quant aux facteurs ayant des répercussions sur les décisions relatives à la rémunération de base.

Dans la conception actuelle de vos programmes, dans quelle mesure chacun des facteurs suivants influe-t-il sur les augmentations individuelles de la rémunération de base accordées aux employés?



La compétitivité par rapport au marché demeurera un facteur clé dans les décisions relatives à la rémunération au cours des trois prochaines années, mais l'accent sera davantage mis sur les compétences essentielles à la réussite future et sur le potentiel futur.

Fait intéressant, bien que plusieurs de ces facteurs auront une importance accrue au cours des trois prochaines années, peu des facteurs qui sont importants aujourd'hui le deviendront moins, ce qui augmentera la complexité des décisions relatives à la rémunération. Nous constatons toutefois un recul de l'importance relative d'utiliser le rendement de l'exercice précédent pour déterminer la rémunération future (*figure 2*).

Examinons de quelle manière nos constatations se répercutent sur les différents facteurs clés :

- **Exigences actuelles et futures.** Alors que les employeurs sont aux prises avec l'évolution des exigences dans le nouveau monde du travail, une plus grande importance sera accordée aux compétences nécessaires pour l'atteinte des objectifs futurs de l'entreprise.

Bien que 60 % des employeurs indiquent que la démonstration des connaissances et des compétences requises pour occuper le poste actuel influence les augmentations de la rémunération de base dans une grande mesure aujourd'hui, plus de la moitié (51 %) d'entre eux affirme que la possession des compétences requises pour favoriser le succès du modèle d'affaires futur de l'entreprise gagnera en importance au cours des trois prochaines années. Parallèlement, 76 % des employeurs affirment également que les connaissances et les compétences requises pour occuper le poste actuel demeureront aussi importantes qu'en ce moment, ce qui illustre les priorités contradictoires des employeurs à l'heure actuelle.

Tandis que les organisations adoptent des programmes de rémunération plus tournés vers l'avenir, le potentiel perçu augmente en importance pour environ le tiers des employeurs (31 %), ce qui laisse présager que ce facteur deviendra plus important au cours des trois prochaines années. En outre, les organisations doivent utiliser des outils appropriés et des méthodes solides pour consigner l'évaluation et les répercussions du potentiel sur la rémunération afin que ce facteur n'ait pas d'effet négatif sur la rémunération des femmes et des minorités en raison d'une perception subjective ou erronée de leur potentiel.

- **Compétitivité par rapport au marché.** En raison du resserrement du marché du travail, la compétitivité par rapport au marché est et continuera d'être un facteur crucial dans les décisions relatives à la rémunération. À l'heure actuelle, la compétitivité par rapport au marché est un facteur clé pour près des deux tiers des employeurs. Quarante-sept pour cent des employeurs indiquent que ce facteur aura une importance grandissante au cours des trois prochaines années.

- **Égalité de rémunération entre les hommes et les femmes.** Il est essentiel que les organisations rémunèrent leurs employés de manière juste par rapport au marché et à leurs collègues, mais une attention toute particulière doit être portée à l'écart de la rémunération entre les hommes et les femmes.

Figure 2. Les décisions relatives à la rémunération de base deviendront de plus en plus complexes à mesure que de nouveaux facteurs axés sur l'avenir prendront plus d'importance.

Dans la conception de vos programmes de rémunération de base, comment évoluera l'influence de chacun des facteurs suivants sur les augmentations individuelles de la rémunération de base accordées aux employés au cours des trois prochaines années?



À ce jour, près du quart des organisations à l'échelle mondiale affirme que l'égalité de la rémunération entre les hommes et les femmes est un facteur clé dans les décisions relatives à la rémunération de base (23 %), et 28 % d'entre elles pensent que le facteur prendra plus d'importance au cours des trois prochaines années.

En étudiant les données par pays, on constate que, bien que 20 % des employeurs aux États-Unis et 34 % des employeurs au Royaume-Uni indiquent que l'égalité de la rémunération entre les hommes et les femmes influence à *l'heure actuelle* et dans une grande mesure leurs décisions relatives à l'augmentation de la rémunération, respectivement 41 % et 58 % des répondants de ces pays affirment que l'égalité de la rémunération entre les hommes et les femmes deviendra plus importante au cours des trois prochaines années.

De plus, d'autres priorités souvent concurrentes, par exemple, l'importance des objectifs individuels par rapport aux objectifs d'équipe et la souplesse ou la rigidité du cycle de révision de la rémunération aux 12 mois, augmentent la complexité des décisions de rémunération à différents degrés.

Confrontées à un processus de prise de décisions de plus en plus complexe, près de 40 % des organisations prévoient ou envisagent de changer les critères touchant les augmentations de la rémunération au mérite.

Des innovations qui comptent!

Définir clairement le rôle de la rémunération de base.

Pour définir le rôle de la rémunération de base, il est essentiel de déterminer les facteurs clés qui orienteront les décisions de l'organisation. La mesure dans laquelle une organisation différenciera sa rémunération au moyen d'une variété de facteurs dépendra largement de son budget.

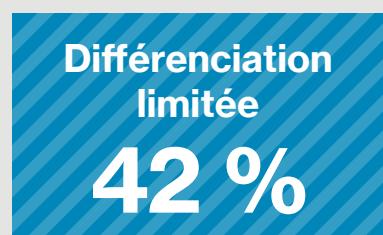
- Pour les organisations dont le budget de rémunération au mérite est restreint, notamment dans les pays à faible inflation, il apparaît essentiel de segmenter (soit de diviser les employés en groupes selon différentes variables, dont les compétences clés, le potentiel futur et l'équipe ou le réseau) et de simplifier le processus en réduisant le nombre de facteurs utilisés pour déterminer la rémunération de base de chaque groupe.

Par exemple, certaines organisations peuvent rémunérer le potentiel futur de certains groupes d'employés, plutôt que leur rendement au cours de l'exercice précédent. Pour d'autres groupes, l'apport actuel pourrait être un facteur clé.

- Les organisations qui disposent de budgets plus généreux peuvent décider d'utiliser un plus grand nombre de facteurs déterminants afin d'améliorer l'efficacité de leurs programmes de rémunération de base. En réalité, nos recherches nous indiquent que les sociétés qui pensent que leurs décisions en matière de rémunération de base sont efficaces sont plus susceptibles de tenir compte d'un nombre plus élevé de facteurs pour déterminer la rémunération au mérite.

Pour que cela fonctionne, elles doivent investir dans des outils afin de soutenir ce processus complexe de prise de décisions, et outiller les gestionnaires afin qu'ils comprennent bien leur rôle dans ce processus.

Quels sont les principaux facteurs qui compromettent la capacité des employeurs de verser une rémunération efficace en fonction du rendement?





2 Améliorer la différenciation des mesures d'intéressement à court terme.

Le problème : Les employeurs ratent des occasions de différencier les primes versées aux employés au rendement supérieur au titre d'un régime d'intéressement.

Tandis que de nombreuses sociétés ont mis en place plusieurs programmes de mesures d'intéressement à court terme, les deux types les plus courants sont les primes à l'échelle de l'organisation (62 %) et les primes individuelles (53 %). Le niveau de capitalisation moyen du plus grand régime de chaque société (soit celui auquel le plus d'employés participent) de l'exercice complet le plus récent se situait sous la barre des 80 %, ce qui concorde avec nos constatations précédentes.

Les organisations ratent des occasions d'améliorer la différenciation des primes versées aux employés au rendement supérieur au titre d'un régime d'intéressement. Comme nous l'avons constaté dans nos sondages précédents, un tiers (33 %) des employeurs verse des primes aux employés dont le rendement ne répond pas aux attentes. Les organisations souhaitent verser aux employés au rendement supérieur une prime environ 20 % supérieure à la cible lorsque les niveaux de capitalisation sont normaux ou respectent la cible, et elles le font généralement dans ces cas. Toutefois, nos constatations laissent entendre que lorsque la capitalisation diffère de la cible, l'écart est absorbé dans les primes aux employés au rendement supérieur.

Lorsque le niveau de capitalisation chute sous la cible, près du tiers (33 %) des employeurs réduit les paiements aux employés au rendement supérieur d'un plus grand pourcentage que pour les autres employés, et plus de la moitié (53 %) les réduit du même pourcentage que pour les autres employés. Lorsque les paiements sont supérieurs aux niveaux de capitalisation cible, les paiements aux employés au rendement supérieur sont réduits.

Ces occasions ratées de différencier les primes expliquent peut-être pourquoi près de la moitié (48 %) des organisations prévoient ou envisagent de modifier la conception de leurs programmes d'intéressement annuels. Nous constatons également que le rendement passé devient un facteur clé moins important dans les décisions relatives à la rémunération de base, mais qu'il prend plus d'importance dans les programmes d'intéressement annuels.

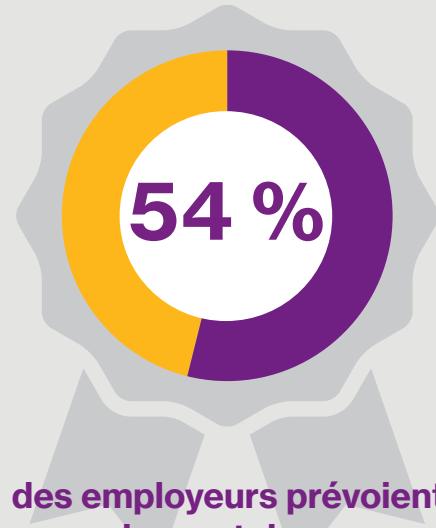
Des innovations qui comptent!

Une différenciation suffisante pour qu'elle soit significative.

Afin de mieux allouer les budgets limités des régimes d'intéressement à court terme aux employés au rendement supérieur, les organisations doivent déterminer les postes qui doivent recevoir une rémunération variable importante afin que les primes versées au titre des régimes d'intéressement procurent des avantages appropriés aux bons groupes d'employés.

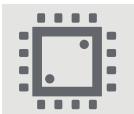
Enfin, lorsqu'une organisation détermine le niveau de capitalisation de son budget de primes, elle doit examiner les cibles de capitalisation de tous les niveaux de rendement afin d'optimiser les occasions de récompenser les employés au rendement supérieur.

Les programmes de reconnaissance gagnent du terrain



des employeurs prévoient ou envisagent de concevoir de nouveaux types de programmes de reconnaissance.

En plus de leurs faibles coûts, ces programmes offrent un moyen rapide d'appuyer les nouvelles compétences et les pratiques organisationnelles en évolution, et de procurer une reconnaissance immédiate et personnalisée, en particulier aux employés en quête d'une gratification instantanée. Tous ces avantages sont obtenus sans augmenter les coûts fixes, dont la rémunération de base.



3 Utiliser efficacement les technologies pour améliorer la prise de décisions.

Le problème : Les décisions de rémunération complexes peuvent être encore plus difficiles à prendre avec une technologie inadéquate.

Puisque les sociétés doivent tenir compte d'un plus grand nombre de facteurs dans leurs décisions relatives à la rémunération de base et aux régimes d'intéressement, elles doivent pouvoir s'appuyer sur des technologies, des données et des analyses perfectionnées pour prendre ces décisions. Les bons outils de prise de décisions sont également essentiels pour garantir une juste rémunération. Mais seulement la moitié des organisations utilisent des logiciels plus perfectionnés que des tableurs pour soutenir la mise en œuvre de la rémunération de base, et à peine 43 % les utilisent pour l'intéressement à court terme.

Comparativement aux organisations qui ont recours à des logiciels sophistiqués pour la gestion de la rémunération de base et des régimes d'intéressement à court terme, celles qui s'appuient uniquement sur des tableurs **sont plus de deux fois plus susceptibles** d'affirmer que l'absence de la bonne technologie est un facteur qui compromet la rémunération efficace en fonction du rendement.

Trente pour cent des organisations qui nomment la technologie dans leurs défis prévoient de mettre en place une nouvelle technologie cette année. Toutefois, environ 20 % de celles qui n'ont pas nommé la technologie dans leurs défis prévoient également de mettre en place une nouvelle technologie cette année, ce qui laisse entendre que ces organisations investissent dans les technologies pour rester à jour ou en tête du peloton.

Des innovations qui comptent!

**Rendre prioritaire
l'utilisation de logiciels
de rémunération et d'outils
de soutien aux décisions.**

Pour permettre aux services de la rémunération d'aider les gestionnaires à prendre de meilleures décisions relatives à la rémunération, les organisations doivent veiller à ce qu'ils aient accès à des logiciels de pointe comportant des fonctions générales de nivellation des postes et de comparaison, et des capacités solides de présentation de rapports et d'analyse.

Willis Towers Watson offre les seuls logiciels de ressources humaines qui sont le fruit de plus de 100 années d'expérience dans la résolution d'enjeux complexes de ressources humaines pour les plus grandes sociétés à l'échelle mondiale. Ensemble, le logiciel Compensation Software et les Services de données mondiaux de Willis Towers Watson peuvent vous aider à déterminer la bonne rémunération, de la bonne manière, pour les bons groupes d'employés.

Pour quelles raisons les employeurs envisagent-ils d'apporter des changements à leurs programmes de rémunération?



68 %

Rétroaction
des gestionnaires



66 %

Coûts



60 %

Marché
en évolution



54 %

Rétroaction
des employés



51 %

Changement
dans le modèle ou
dans la stratégie
d'entreprise



4 Prioriser une rémunération équitable.

Le problème : Malgré les processus officiels mis en place pour éviter les partis pris ou les incohérences dans les décisions d'embauche et de rémunération, de nombreux employeurs n'arrivent pas à verser une juste rémunération.

Une juste rémunération est un critère essentiel d'un programme de rémunération efficace et une partie intégrante de l'expérience des employés. De plus, les organisations se préoccupent de plus en plus de l'équité interne en raison de la hausse des attentes des employés et des lois.

La plupart des organisations s'attribuent des cotes élevées en ce qui a trait aux processus officiels mis en place pour éviter les partis pris ou les incohérences dans les décisions d'embauche ou de rémunération (*figure 3*).

Ces processus officiels garantissent-ils réellement une juste rémunération? Selon les données, il reste encore beaucoup de chemin à parcourir. En ce qui a trait à l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes, nous avons constaté que les femmes reçoivent en moyenne une rémunération nettement inférieure à celle des hommes. Aux États-Unis, les salaires médians des femmes représentaient 82 % de ceux des hommes en 2016, selon le U.S. Bureau of Labor Statistics. De même, Eurostat indique qu'en 2016, le taux horaire brut des femmes était en moyenne 16,2 % inférieur à celui des hommes dans l'Union européenne. Deux principaux facteurs expliquent ces écarts, soit 1) les différences de représentation aux postes mieux rémunérés et 2) les différences de rémunération entre les hommes et les femmes qui occupent des postes identiques ou semblables.

Nous constatons également des différences régionales notables dans la mesure où les sociétés utilisent ou prévoient d'utiliser des augmentations salariales annuelles pour résoudre des enjeux liés à l'égalité de la rémunération entre les hommes et les femmes au cours des trois prochaines années (*figure 4*).

Figure 4. L'égalité de la rémunération entre les hommes et les femmes deviendra un facteur plus important dans les décisions relatives à la rémunération de base au cours des trois prochaines années.

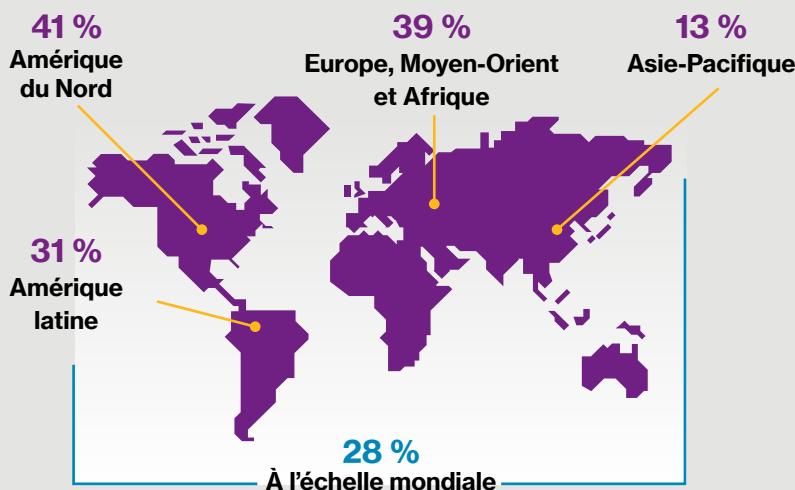
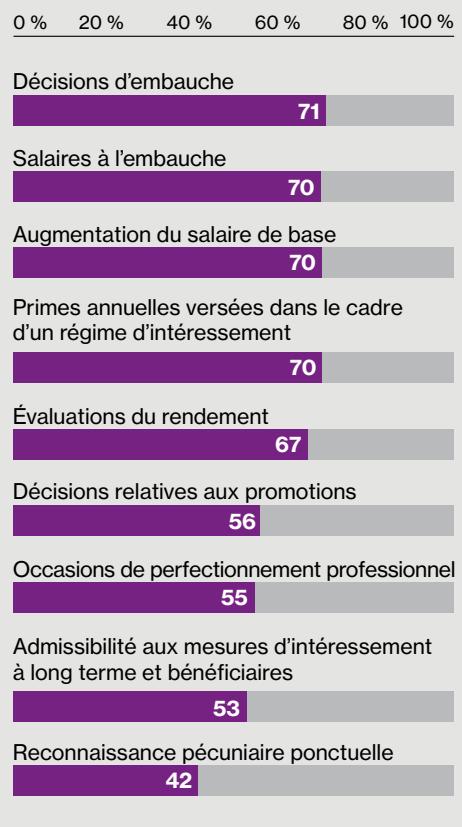


Figure 3. Mon organisation dispose d'un processus officiel garantissant l'impartialité et la cohérence de ce qui suit :



■ Fortement en accord / D'accord

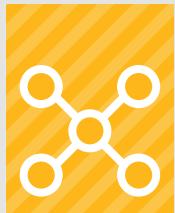
De manière plus générale, au chapitre de la promotion d'une culture axée sur la diversité et l'inclusion, plus d'une organisation sur cinq (23 %) dispose de programmes structurés et gérés officiellement en matière de diversité et d'inclusion à l'échelle mondiale. Ces programmes ciblent habituellement la mixité (87 %), les handicaps (61 %), les races ou les ethnies (53 %), les groupes d'âge (55 %) et les préférences sexuelles (41 %).

Au sein de ces programmes, les organisations sont plus susceptibles d'avoir déjà ciblé les éléments suivants :



40 %

Modalités de travail flexibles



36 %

Réseaux internes



33 %

Programmes de soutien à la maternité et de retour au travail

Des innovations qui comptent!

Faire un diagnostic afin d'évaluer officiellement la progression du programme de juste rémunération au sein de l'organisation et de déterminer si d'autres mesures doivent être prises.

Un programme de rémunération de base plus efficace permettra également aux organisations de mieux répondre aux enjeux liés à l'équité salariale auxquels elles pourraient être confrontées. Faire un diagnostic d'équité salariale peut aider les employeurs à comprendre leur situation actuelle en ce qui a trait à la juste rémunération et à cibler les mesures à prendre afin de corriger tout problème.

Les cibles plus courantes pour cette année et les trois prochaines années sont les suivantes :



48 %

Réévaluer les processus de recrutement et de promotion ainsi que les plans de relève



38 %

Analyser les changements survenus au fil du temps au chapitre des différences salariales entre les niveaux de postes



35 %

Améliorer la communication des politiques et des avantages favorisant une culture inclusive

Notamment, peu d'entre elles prévoient ou envisagent d'établir des cibles liées au recrutement et aux promotions (25 %).



5 Établir une culture de transparence salariale.

Le problème : De nombreux employeurs ne sont pas préparés à répondre aux attentes croissantes en matière de transparence de la rémunération.

Les préférences générationnelles, les lois et les données comparatives accessibles au grand public viennent accroître les attentes relatives à la transparence de la rémunération. Le niveau de transparence demeure toutefois relativement faible et consiste plus à clarifier la prise de décisions en matière de rémunération qu'à divulguer les salaires réels des employés.

Différentes raisons expliquent ce manque de transparence. Dans certains cas, le système de rémunération de l'organisation est si complexe qu'il est difficile d'expliquer clairement le processus de prise de décisions. Dans d'autres cas, les résultats peuvent être embarrassants, par exemple si l'écart de la rémunération entre les hommes et les femmes est considérable.

Alors que près d'un cinquième des organisations a déjà pris des mesures afin de rendre plus transparentes les décisions relatives à la rémunération, 20 % d'entre elles prévoient de prendre de telles mesures cette année, et 28 % envisagent de prendre de telles mesures au cours des trois prochaines années (figure 5). L'amélioration de la transparence devient plus difficile à mesure que les décisions relatives à la rémunération se complexifient.

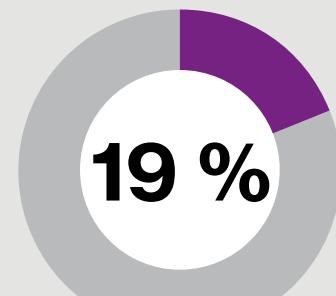
Des innovations qui comptent!

Établir une stratégie claire axée sur l'avenir en matière de rétribution afin d'expliquer les décisions en matière de rémunération.

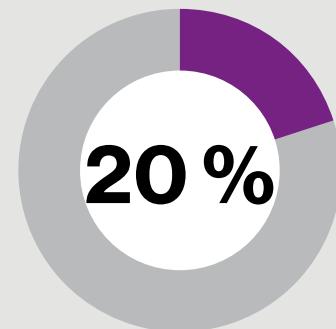
Avant d'être transparents quant à leurs décisions relatives à la rémunération, les employeurs doivent faire de l'ordre et pouvoir expliquer clairement les facteurs qui influencent les décisions en matière de rémunération ainsi que le raisonnement sous-jacent, en particulier dans les pays où ils doivent respecter des règlements sur la déclaration de la rémunération. Une culture de rémunération transparente commence par la communication d'une stratégie claire de rétribution et de la philosophie connexe.

Un cadre de rémunération et de carrière peut servir de point de départ à des discussions ouvertes sur les décisions relatives à la rémunération, et favoriser les communications sur les compétences et les autres facteurs de réussite. Il est essentiel d'offrir aux gestionnaires la formation et les outils dont ils ont besoin pour expliquer les fondements des décisions relatives à la rémunération dans un contexte où la rétribution est de plus en plus diversifiée.

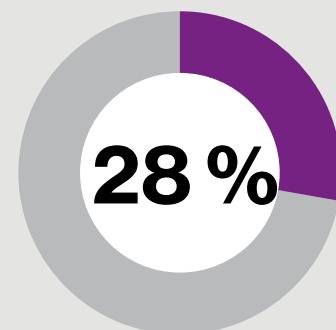
Figure 5. Les sociétés prennent des mesures afin de rendre plus transparentes les décisions relatives à la rémunération.



Mesure déjà prise



Mesure prévue cette année



Mesure envisagée au cours des trois prochaines années

En résumé

Les pratiques suivantes devraient être mises en œuvre afin de soutenir les efforts de l'organisation pour concevoir des programmes de rémunération qui poursuivent des objectifs clairs et procurent de la valeur tant aux employés qu'aux employeurs :



Recenter la prise de décisions afin de se concentrer sur les connaissances et les compétences qui favorisent le succès du modèle d'affaires futur de l'entreprise ainsi que sur le potentiel perçu de l'employé, plutôt que sur son rendement passé.



Cibler les dépenses à l'aide de la segmentation afin de mieux comprendre les rôles et les fonctions qui procurent le plus de valeur, et les facteurs qui devraient justifier des dépenses dans ces rôles ou ces fonctions.



Veiller à ce que la technologie soit à jour afin de répondre aux nouveaux besoins du programme et de soutenir la prise de décisions.



Accroître la capacité des gestionnaires. Les gestionnaires doivent disposer des outils nécessaires pour prendre des décisions complexes relatives à la rémunération et pouvoir expliquer le processus de prise de décisions. Dans certains cas, les gestionnaires ont une longueur d'avance sur les ressources humaines pour décider de la pondération des divers facteurs dans les décisions relatives à la rémunération.



Concevoir un programme de communication solide qui favorise la transparence et clarifie le rôle que chaque composante du processus de rémunération joue dans la proposition de valeur axée sur les talents.

Les programmes de rémunération efficaces occupent une place importante dans la proposition de valeur axée sur les talents et, de ce fait, ils sont liés à l'augmentation de l'attraction et de la fidélisation des meilleurs talents, de la mobilisation du personnel et des résultats financiers.

À propos du sondage

Le Sondage sur le versement d'une juste rémunération de Willis Towers Watson a été mené en mars et en avril 2018. Il regroupe les réponses de près de 2 000 organisations, réparties dans 48 pays. Les participants représentent un large éventail de secteurs d'activité et de régions géographiques.

À propos de Willis Towers Watson

Willis Towers Watson (NASDAQ : WLTW) est une société mondiale de premier plan en services-conseils, en courtage et en solutions qui aide ses clients partout dans le monde à transformer le risque en parcours de croissance. Nos racines remontent à 1828, et Willis Towers Watson compte plus de 40 000 employés dans plus de 140 pays. Nous concevons et réalisons des solutions qui permettent de gérer le risque, d'optimiser les avantages sociaux, de cultiver les talents et d'augmenter la capacité des capitaux afin de protéger les organisations et les personnes, et de les rendre plus solides. Notre vision unique nous permet de reconnaître ce qui se trouve aux carrefours stratégiques entre les talents, les actifs et les idées, la formule dynamique qui favorise les résultats d'entreprise. Ensemble, réalisons votre potentiel. Consultez notre site à l'adresse willistowerswatson.com.



willistowerswatson.com/fr-CA/social-media