



L'ère H : saisissez l'instant RH

Transcript

[Introduction]

Chaque année, l'enquête Benefit Trends Survey étudie les priorités des employeurs et les mesures que les entreprises prennent ou envisagent de prendre pour moderniser leurs programmes d'avantages sociaux. L'enquête 2021 rassemble le point de vue de plus de 3 600 entreprises partout dans le monde, dont 70 % d'entre elles sont des multinationales.

Ainsi, cette enquête permet de mettre en lumière les tendances mondiales en matière d'avantages sociaux.

Aujourd'hui, nous accueillons Anne Cavel. Anne dirige la proposition globale Benefits Management pour la région EMEA au sein de Willis Towers Watson, et nous allons échanger avec elle sur les résultats de cette enquête globale. Bonjour à tous et à toutes et bienvenue dans ce nouvel épisode de RH.

[Question]

Bonjour Anne. Merci d'être avec nous aujourd'hui.

Comme nous le précisions dans l'introduction, cette enquête met en avant chaque année les évolutions et les avantages sociaux.

Peux-tu nous dire celles qui ressortent cette année, de l'enquête ?

[Anne Cavel]

Bonjour Elise. Merci de me recevoir.

Je pense qu'il est intéressant de commencer par regarder l'évolution par rapport à l'enquête 2019.

Nous observons 4 profils de tendances, celles qui existent depuis quelques années et qui continuent d'évoluer.

Les tendances qui sont tout juste émergentes. Celles qui s'accélèrent fortement. Et enfin, les thèmes qui ont vraiment capté l'attention par rapport à l'enquête de 2019.

Donc, si l'on commence par les tendances de fond qui progressent régulièrement, on note d'abord le désir des employeurs de se différencier par les packages d'avantages sociaux. Ce désir est d'ailleurs particulièrement ambitieux cette année, puisque 72 % déclarent vouloir mettre en place une stratégie différenciée dans les deux prochaines années, là où ils ne sont que 23 % à en avoir une en place aujourd'hui.

Ensuite, la nécessité d'offrir du choix et de la flexibilité dans l'offre d'avantages sociaux.

C'est un thème qui revient et dont on parle depuis un moment.

Ensuite, la réalisation d'enquêtes auprès des salariés pour mieux écouter et mesurer leur opinion.

Et enfin, la diversification des indicateurs de mesure, de la qualité des stratégies de protection sociale. On avait parlé de ROI. On va plus vers du VOI. Et cette année, on note que l'amélioration du bien-être et de l'expérience des salariés sont cités devant les critères de pilotage des coûts.

Pour ce qui est des tendances émergentes, que font les plus innovants : et bien, ils regardent comment mettre en place une stratégie digitale globale pour faciliter l'accès à l'information des salariés et améliorer l'utilisation qu'ils ont des offres d'avantages sociaux.

C'est vrai qu'on se donne beaucoup de mal pour proposer beaucoup de choses. Là, on voit la recherche d'une stratégie digitale globale, des applis, quelque chose qui permette à tous les salariés de mieux comprendre ce qui est offert et de mieux choisir et de s'en servir.

Ensuite, ils font des efforts pour faciliter les liens sociaux dans l'entreprise et accompagner les salariés dans leur vie privée.

Ils ont, par exemple, des actions spécifiques en soutien de leur rôle de parent ou d'aïdant, mais aussi des projets pour élargir les types de congés offerts.

On voit aussi apparaître plus d'accompagnements des salariés, à la prise de décision pour des soins de santé, de l'aide sur le choix des parcours de soins, l'optimisation en parcours de soins.

On voit aussi des formations et de l'orientation sur l'épargne ou la préparation de la retraite. Après, la troisième catégorie regroupe les tendances qui s'accélèrent.

Alors là, on voit sans hésiter une attention accrue sur les initiatives et les normes issues des politiques RSE avec un focus plus prononcé sur les thèmes inclusion et diversité. On en reparlera.

On voit aussi tous les services liés à la télé santé, et plus particulièrement ceux pour accompagner la santé mentale, et enfin, une demande d'optimisation des processus opérationnels internes et de la gestion administrative des avantages sociaux. Évidemment, quand on veut donner plus de choix, plus d'individualisation, ça complique beaucoup la machine.

Donc, voilà, on recherche de l'optimisation pour que ce ne soit pas trop lourd à piloter en interne.

Pour finir, le thème qui a vraiment pris le dessus dans l'enquête cette année, c'est celui du bien-être et de l'expérience salarié, même si, évidemment, le pilotage des coûts et des avantages sociaux reste une priorité, particulièrement ceux de la santé.

Et on attend avec impatience les résultats de l'enquête sur l'inflexion des coûts de santé pour laquelle nous nous reverrons sûrement bientôt, Elise.

[Question]

Oui, ce serait avec plaisir que tu puisses venir nous expliquer les résultats de cette enquête.

Donc, en attendant, pour revenir à celle-ci, tu nous as dit que les évolutions étaient vraiment nombreuses.

Mais est-ce que peut-être, tu peux nous préciser à quoi elles sont dues ? On retrouve un facteur commun ? Il y a plusieurs facteurs qui les influencent ?

[Anne Cavel]

Alors, bien sûr, il y a plusieurs facteurs, évidemment, plusieurs facteurs à prendre en compte. Je propose qu'on différencie les facteurs internes à l'entreprise des facteurs externes qui influencent finalement tout le monde.

Alors, pour ce qui est des facteurs internes, ça influence quand même

la plupart, puisque près de 3 quarts des employeurs dans le monde, 73 % exactement, déclarent que le stress, l'épuisement professionnel et les problèmes de santé mentale ont constitué le principal défi pour leurs salariés.

Et ça le reste encore.

C'est le principal défi actuel pour les salariés.

Ce chiffre augmente fortement en Amérique du Nord et en Amérique latine, où plus de 8 employeurs sur 10 partagent ce point de vue.

La moitié des répondants à notre enquête ont aussi mis en avant le manque d'interactions sociales et des modes de vie peu sains, probablement renforcés par la pandémie.

Ça, c'est pour les facteurs externes sur lesquels travaillent les entreprises en interne.

Ensuite, si l'on s'intéresse aux facteurs externes qui influencent la stratégie en matière d'avantages sociaux, on va trouver les points suivants.

Tout d'abord, le thème Diversité, Équité et Inclusion.

6 employeurs sur 10 dans le monde ont cité l'importance accrue accordée à ce thème comme la principale influence externe sur leur stratégie en matière d'avantages sociaux.

Et encore plus aux États-Unis, Canada et UK, où là, c'est près de 75 % des employeurs.

Donc, la pandémie, les mouvements mondiaux de justice sociale ont bien sûr renforcé l'importance et l'intérêt accordé à la DEI, incitant les entreprises à redoubler d'efforts pour traiter les employés

de manière plus juste et équitable dans tous les aspects du contrat de travail, bien évidemment, y compris les avantages sociaux.

En plus, l'avantage porté à ces sujets a un impact social puisqu'ils aident les entreprises, les efforts faits aident les entreprises à atteindre leurs objectifs RSE.

On constate d'ailleurs que les agences de notation interrogent les multinationales sur leurs pratiques avec des questionnaires de plus en plus détaillés d'année en année, dans le cadre des engagements RSE, Sustainability, etc.

D'ailleurs, l'importance accrue donnée aux questions de responsabilité sociale et environnementale est citée par la moitié des employeurs en Europe et au Royaume-Uni comme un facteur externe clé pour définir leur stratégie.

Et c'est intéressant de noter que ce facteur est nettement moins important en Amérique du Nord, puisqu'il n'est cité que par 28 % des répondants.

Le deuxième facteur externe le plus important cité est la compétitivité des marchés du travail.

Les marchés sont tendus, particulièrement dans la région EMEA, et les avantages sociaux jouent un rôle essentiel pour attirer et retenir les meilleurs talents lorsque la concurrence s'intensifie, c'est évident.

Et donc, selon voilà, les entreprises vont essayer de se différencier quand même pour attirer les meilleurs talents en intégrant tous les thèmes qu'on vient d'évoquer dans leur stratégie pour jouer des couades sur ces marchés du travail difficiles.

Troisième facteur, celui de l'accroissement brutal du travail à distance.

Il est essentiel de comprendre

comment les avantages sociaux doivent évoluer pour soutenir ces nouveaux modèles de travail hybride.

Bien sûr, l'inflation des coûts reste un facteur critique affectant les stratégies citées principalement par les employeurs en Amérique du Nord et en Asie, puisqu'en Europe, c'était plutôt la RSE qui dominait.

Et enfin, près de la moitié des répondants cite aussi les avancées technologiques comme facteur influençant les priorités de choix, on l'a vu, à la fois pour améliorer l'expérience du salarié, pour améliorer les opérations, pour améliorer l'administration des avantages sociaux, pour améliorer les reporting tout en regardant quand même comment améliorer l'expérience aussi avec les applis sur le portefeuille, etc.

[Question]

Moi, ce qui m'interpelle vraiment, c'est que ces facteurs sont nombreux et on se doute, en en voyant certains qui vont encore s'accentuer, qui vont être de plus en plus présents pour les entreprises.

Quel plan d'action peut-on leur recommander de mettre en place pour s'adapter ?

[Anne Cavel]

Alors, je suis bien d'accord, ce sujet est assez complexe.

Et la première chose, c'est de définir ou moderniser la stratégie Benefits puisque, comme on l'a vu au début de cet entretien, 72 % des employeurs veulent une stratégie différentiante et personnalisée pour attirer les talents clés.

Donc, il va falloir le faire. Et la première chose à faire dans la définition de cette stratégie, c'est de définir les priorités.

Pour aider nos clients chez Willis Towers Watson, nous avons développé justement le navigateur stratégique qui aide les entreprises dans la définition de leur plan d'action. C'est un outil qui permet d'être sûr de balayer l'ensemble des sujets sur les 5 dimensions de la modernisation des avantages sociaux.

Tu l'as dit, c'est complexe. On a cité plein d'exemples au sein de ces 5 dimensions.

Et les 5 dimensions, c'est l'offre qui doit répondre aux besoins individuels de 5 générations de salariés, c'est le financement et les possibilités offertes, c'est l'expérience du salarié, c'est la gestion des opérations, et enfin, bien sûr, tous les insights et analyses issues du reporting et des benchmarks pour revenir vers l'offre et être sûr qu'on offre la meilleure chose par rapport à ce qu'il est possible de faire dans les réglementations de ce que les marchés font, et donc, d'être dans le bon positionnement par rapport à son marché local, par

rappart au contrat qu'on met en place.

Donc, voilà pour ce qui est de la définition des priorités.

Après, il sera très important d'établir les critères de mesure du succès de cette stratégie d'avantages sociaux. Comment est-ce qu'on va estimer que pour... Et ça, c'est propre à chaque entreprise.

Comment on va estimer que l'entreprise a réussi sa stratégie, que c'est la bonne pour elle par rapport à sa stratégie business et sa stratégie RH d'une manière générale ?

Et comme nous l'avons vu, il faudra intégrer le bien-être, faire attention aux critères DEI, mettre en place des stratégies d'écoute des salariés, développer une stratégie digitale, comme toujours, bien sûr, suivre de près le pilotage des coûts et leur optimisation.

On peut dire que, enfin, pour conclure, que les programmes de Global Benefits Management aident particulièrement les clients à atteindre ces objectifs, et je me tiens à ta disposition

pour en parler une prochaine fois.

À bientôt, Elise !

À bientôt ! Merci beaucoup Anne.

[Conclusion]

Nous espérons que cet instant dédié aux tendances des avantages sociaux vous aura donné quelques clés sur les différents enjeux de ce sujet. Que vous ayez des questions ou envie d'échanger plus en détail, n'hésitez pas à nous contacter. Merci de nous avoir écouté et à très vite pour partager ensemble un nouvel Instant RH.

About Willis Towers Watson

Willis Towers Watson (NASDAQ: WLTW) is a leading global advisory, broking and solutions company that helps clients around the world turn risk into a path for growth. With roots dating to 1828, Willis Towers Watson has 45,000 employees serving more than 140 countries and markets. We design and deliver solutions that manage risk, optimise benefits, cultivate talent, and expand the power of capital to protect and strengthen institutions and individuals. Our unique perspective allows us to see the critical intersections between talent, assets and ideas – the dynamic formula that drives business performance. Together, we unlock potential. Learn more at willistowerswatson.com.