

Entretien echo, septembre 2023

Une bonne culture d'entreprise est indispensable à la satisfaction au travail

ELIPLIFE ECHO - UNE SÉRIE D'ENTRETIENS AVEC DES REPRÉSENTANTS DE LA SOCIÉTÉ SUR DES THÈMES CLÉS DE L'ÉCOSYSTÈME IJM ET LAA

Entretien echo avec Reto Ebnöther, Head of Health and Benefits, WTW (Willis Towers Watson) Suisse

eliplife echo: Dans son enquête Benefits-Trends 2023, WTW examine les stratégies actuellement déployées en matière d'avantages sociaux. En Suisse, 85 entreprises au total ont participé à l'enquête. Quels en sont les principaux enseignements?

Reto Ebnöther: Les entreprises considèrent l'attraction des talents comme leur plus grand défi. C'est pourquoi l'offre d'avantages sociaux est devenu un enjeu décisif dans la course aux nouveaux talents. Par ailleurs, les défis géopolitiques et économiques actuels exercent une forte pression sur les coûts. Il importe donc de bien réfléchir aux avantages dans lesquels l'entreprise souhaite investir. Enfin, les entreprises ont cité l'expérience de travail («employee experience») comme leur plus grand défi en interne. L'enjeu ici est de savoir comment concevoir et communiquer la proposition de valeur à l'employé («employee value proposition», EVP) afin de s'assurer de la satisfaction de ses collaboratrices et collaborateurs et de leur fidélisation.

Auparavant, les avantages ne se rapportaient qu'aux prestations accessoires. Aujourd'hui, le terme est compris de manière beaucoup plus large. Quels sont les avantages les plus importants du point de vue de WTW?

Les avantages classiques tels que les prestations pour caisses de pensions restent très

importants. Aujourd'hui, les avantages en matière de congés (p. ex. congé de paternité prolongé, achat de jours de congé), les offres autour de la mobilité ou les possibilités de formation continue en font également partie. Tout comme des aspects liés à la culture d'entreprise tels que les offres axés sur le bien-être. En proposant de telles offres, les entreprises montrent qu'elles s'intéressent à leurs collaboratrices et collaborateurs, et qu'elles les soutiennent proactivement. En bref, qu'elles se soucient d'eux.

Les avantages ont pour but de promouvoir la santé physique et mentale des collaboratrices et collaborateurs et d'améliorer le bien-être général. Toutefois, seules 45% des entreprises interrogées jugent qu'ils sont efficaces dans ce contexte. Pourquoi?

Les entreprises ont bien conscience qu'elles ont encore un potentiel d'amélioration dans les efforts qu'elles déploient. C'est pourquoi elles montrent de la réserve dans leur manière de s'évaluer elles-mêmes. De plus, les avantages couvrent un large champ, comme le bien-être que nous venons d'évoquer. WTW applique une approche holistique dans nos discussions sur ce thème. Nous parlons de quatre dimensions du bien-être: la dimension physique, la dimension affective, la dimension sociale et la dimension financière. Sur un domaine aussi vaste, il est difficile de savoir fixer les priorités. Les entreprises ont tendance à ne rien faire plutôt que de faire un faux pas. Une analyse des faiblesses et des besoins des collaboratrices et collaborateurs est pourtant une bonne manière d'aborder les choses. Une fois cette première étape franchie, la suite s'enclenche souvent d'elle-même.

Les entreprises peuvent contribuer à l'amélioration de la santé mentale du personnel au moyen de stratégies d'avantages. Les entreprises exploitent-elles ce potentiel?

Certainement pas. Les enquêtes montrent partout que le personnel des entreprises souhaite davantage de soutien. La santé mentale est un enjeu complexe. Depuis des années, les absences dues à des problèmes psychiques augmentent, situation que le Covid-19 n'a fait qu'accentuer. Pour l'entreprise, la promotion de la résilience est un enjeu prioritaire. Il s'agit, pour ce faire, d'aller chercher les collaboratrices et collaborateurs pour les soutenir, de leur donner de l'assurance et de briser certains tabous. Mais il est également important de sensibiliser les cadres, d'instaurer une bonne culture de communication basée sur la confiance. Ce n'est que dans ces conditions qu'on fait la démarche de s'adresser à sa ou son supérieur(e) hiérarchique, en cas de difficultés.



La culture d'entreprise joue un rôle important pour les enjeux de santé mentale. Quels enseignements avez-vous tirés de cette enquête?

Selon l'économiste américain Peter Drucker: «Culture eats strategy for breakfast» (la culture ne fait qu'une bouchée de la stratégie). Cela ne veut pas dire que les entreprises n'ont pas besoin de stratégie. Mais la meilleure des stratégies ne servira à rien si la culture d'entreprise est mauvaise. Une culture d'entreprise saine est une condition préalable à la satisfaction au travail. Notre enquête le montre: compte tenu de la pénurie actuelle de main-d'œuvre qualifiée, le plus grand défi est de recruter de nouveaux talents. C'est pourquoi une entreprise doit avoir des arguments à offrir sur le marché du travail. Aujourd'hui, ce ne sont plus les demandeurs d'emploi qui postulent auprès des entreprises, mais les entreprises qui postulent auprès des demandeurs d'emploi. Dans ce contexte, il est important de disposer d'une stratégie d'avantages convaincante.

Quelles mesures de prévention concernant les problèmes psychiques les entreprises privilégient-elles?

De nombreuses entreprises ont mis en place des programmes d'assistance aux employés, c'est-à-dire une sorte de hotline indépendante vers laquelle le personnel peut se tourner. Certaines proposent également des ateliers, par exemple en collaboration avec leur assureur. Pour de nombreuses entreprises, c'est à peu près tout. Dans notre pratique de conseil, nous constatons souvent qu'elles accordent trop peu d'importance à la prévention et à un style de conduite empathique.

Qu'est-ce qui freine les employeurs à miser davantage sur la gestion de la santé en entreprise?

Certes, l'argent joue un rôle, car le rapport coûts/bénéfices ne peut pas être ignoré. Je ne peux pas investir aujourd'hui 100 000 francs dans la gestion de la santé en entreprise et espérer en récupérer 150 000 francs en trois ans. Les liens de cause à effet sont toutefois indéniables: les collaboratrices et collaborateurs en bonne santé physique et psychique sont plus engagés, plus performants et moins absents. Et nos enquêtes montrent également qu'ils sont plus fidèles.



Quelle est l'importance de l'autogestion et de la responsabilité personnelle des collaboratrices et collaborateurs?

C'est un facteur réellement essentiel, mais il y a beaucoup de difficultés pratiques. Si une entreprise met en place un groupe de course, les fans de running vont s'y inscrire. Maintenant, si elle organise un atelier sur la résilience ou une campagne de prévention du burn-out, les personnes qui y participeront seront celles qui se préoccupent déjà de cette question. Il est difficile de rompre avec ce schéma. Cela ne peut se faire que par le biais de la culture d'entreprise. Il faut des facilitateurs, de véritables réseaux d'ambassadeurs, et les thèmes doivent faire partie des objectifs du personnel et des cadres.

Faut-il parler aujourd'hui de crise de santé mentale? Selon l'Observatoire de la santé, en Suisse, plus de 500 000 personnes ont suivi un traitement dans un cabinet psychiatrique ou psychothérapeutique en 2020.

La jeune génération aborde la santé mentale différemment et est plus disposée qu'il y a 20 ans à discuter de ces questions avec des spécialistes. Toutes les personnes qui consultent un psychologue ne sont pas au bord d'une dépression ou d'un burn-out. Il est toutefois indéniable que les problèmes de santé mentale constituent un défi majeur pour notre

société. Ma propre expérience avec les jeunes collaboratrices et collaborateurs m'a appris à quel point il est important de les prendre au sérieux. C'est pourquoi je recherche le dialogue et j'essaie d'aborder ouvertement les éventuels problèmes. N'oublions pas que la jeune génération a grandi dans un monde où, disons-le franchement, il n'y avait pas beaucoup de problèmes. Cette génération est passée à côté de certaines expériences. Alors qu'aujourd'hui, les jeunes sont confrontés à l'insécurité économique et à une guerre pratiquement à leur porte. Faute d'expérience dans les situations de crise, de nombreuses personnes perdent rapidement pied. Cela me ramène au style de conduite empathique. Les entreprises doivent encourager cette qualité chez leurs cadres en offrant des formations continues sur ce thème.

Les tendances sociétales actuellement à l'œuvre n'épargnent pas le lieu de travail. Pensez-vous que les politiques et les autorités en font suffisamment pour aider les entreprises sur ces questions?

Bonne question. Concernant les prescriptions légales, les entreprises risquent de se contenter de se conformer à une check-list. Elles font ce qu'elles sont tenues de faire et classent l'affaire. Mais en général, ce n'est pas suffisant. Certaines analyses pourraient être rendues obligatoires, comme pour l'égalité salariale. Et ça n'est qu'un début. WTW recommande aux entreprises qui ne savent pas par où commencer d'effectuer d'abord un diagnostic du bien-être au travail («wellbeing diagnostic»). Il s'agit d'une brève enquête auprès du personnel afin de déterminer dans lesquels des quatre domaines de bien-être dont j'ai parlé les facteurs de risque sont les plus importants. Ainsi, on comprend rapidement où il faut agir. Des analyses régulières permettent de mesurer facilement les changements et donc le succès ou l'échec des mesures prises.



NOTES SUR LA PERSONNE

Reto Ebnöther

Head of Health and Benefits et membre de l'équipe de direction de WTW Suisse

Né en 1976, Reto Ebnöther dirige le département Health and Benefits de WTW Suisse depuis décembre 2017. Après avoir achevé des études d'économie d'entreprise à l'université de Saint-Gall en 2002, il a suivi une formation d'Associate in Risk Management et de Chartered Insurance Broker. En tant que responsable Health and Benefits, Reto Ebnöther conseille les entreprises sur les questions liées aux avantages sociaux (assurables et non assurables). Il travaille depuis 20 ans dans le secteur suisse de l'assurance, toujours sous l'angle des avantages sociaux. Ce grand fan de sport et d'Australie a grandi à Egg (ZH) et habite aujourd'hui à Stäfa, où il est également un footballeur actif. Il est marié et père de trois enfants.



Entretien echo avec Reto Ebnöther

Imprimer