

SANTÉ AVOIRS CARRIÈRE

# PROSPÉRER DANS UN MONDE TRANSFORMÉ

LES GENS,  
MOTEURS DU  
CHANGEMENT



INVENTER L'AVENIR, AUJOURD'HUI





# TABLE DES MATIÈRES

## VIVRE LA PROSPÉRITÉ

2

## L'INCAPACITÉ À PROSPÉRER

4

## NOS RECHERCHES : PROSPÉRER, C'EST QUOI?

5

## UN NOUVEAU MANDAT

9

- Comment les organisations prospères mènent leurs affaires
- Ce à quoi ressemble une main-d'œuvre prospère
- Comment savoir si un employé prospère

## POUR UNE ORGANISATION PROSPÈRE, QUATRE PRIORITÉS INCONTOURNABLES

11

- Définir une stratégie RH axée sur l'avenir
- Développer une proposition de valeur stimulante
- Créer un milieu de travail prospère
- Cultiver une culture de l'expérimentation

## CONCLUSION

20



Chez Mercer, la notion de « prospérité » est un axe de recherche depuis plusieurs années. Nous analysons comment les pays peuvent accroître la participation des femmes (dans notre rapport *Les femmes se démarquent*) ou, encore, l'évolution des besoins des employés (dans notre enquête annuelle sur les tendances en talents). Dans ce document, nous développons le sujet en nous appuyant sur ces données, de nouvelles recherches et l'apport des participants au forum de Mercer sur la diversité à l'échelle mondiale.



## VIVRE LA PROSPÉRITÉ

Chaque organisation a une ambiance qui lui est propre – une atmosphère qui se ressent dès qu'on franchit le seuil de la porte. Dans certaines, l'agitation et le stress règnent. D'autres sont froides, stériles. Dans beaucoup, des employés s'affairent, sans passion, dans des mers de bureaux à cloisons. Mais il y en a certaines, beaucoup plus rares, où l'on constate que les choses sont différentes dès qu'on y met les pieds : les gens semblent réellement heureux.

***Il se dégage de l'effervescence, de l'énergie, de la vitalité.*** On sent la fierté, la passion et le sentiment d'accomplissement, et cela se répercute dans chaque produit, décision clé et interaction.

En quoi ces organisations exceptionnelles se distinguent-elles des autres? La réponse réside dans leur capacité de transformer le travail en une expérience stimulante. Elles mettent beaucoup de soin à créer des conditions et un environnement de travail qui répondent à l'ensemble des besoins de leurs employés et les inspirent. Et elles ont appris à libérer le plein potentiel de chacun de leurs employés. Alors que beaucoup d'organisations recherchent toujours des moyens de survivre à la complexité du monde des affaires moderne, ces organisations ont, elles, trouvé comment PROSPÉRER.





# L'INCAPACITÉ À PROSPÉRER

La rapidité des avancées technologiques provoque une onde de changement qui court dans tout le marché du travail. En parallèle, le vieillissement de la main-d'œuvre et la variabilité de la disponibilité et des compétences de la main-d'œuvre exacerbent cette transformation. Dans ce contexte, il n'a jamais été plus important – ni difficile – de rester à la barre de la transformation. Mais pourquoi autant d'organisations peinent-elles à créer un milieu de travail propice à la transformation et propre à assurer leur succès? Ce n'est clairement pas parce qu'elles ne le souhaitent pas. En effet, il n'est pas rare de trouver dans les énoncés de mission, les valeurs et les plans stratégiques des organisations une volonté de préconiser l'innovation, la croissance et la mise à contribution des employés. C'est dans la mise en pratique que le bât blesse pour beaucoup d'entre elles. Dans nos collaborations avec des organisations de partout au monde, nous avons constaté que l'incapacité à prospérer est imputable à trois facteurs.

**Premier facteur : les organisations s'adaptent mal à l'évolution de l'environnement externe.** Elles ne prennent pas les nouveaux virages technologiques, ne vont plus au-devant des besoins de leurs clients et ratent les occasions de croissance. Au lieu de trouver des moyens créatifs de résoudre les nouveaux problèmes, elles se cantonnent trop souvent dans le statu quo. Progressivement, elles glissent en mode survie et doivent se battre rien que pour se maintenir à flot.

**Deuxième facteur : les organisations n'arrivent pas à créer, à l'interne, un milieu propice à la croissance et à l'innovation dont elles ont besoin pour demeurer des leaders.** Elles considèrent leurs relations avec leurs employés comme un simple

échange de bons procédés et, par conséquent, ont de la difficulté à trouver des gens qui s'investissent vraiment dans leur travail et dans l'avenir de l'organisation.

**Troisième facteur : dans certaines organisations, les processus de prise de décisions n'utilisent pas l'information disponible.** Ces organisations sont incapables de bien exploiter les nombreuses données dont elles disposent sur leurs activités et leur main-d'œuvre pour prendre de bonnes décisions. Les pratiques exemplaires d'aujourd'hui sont les méthodes dépassées de demain. Les organisations prospères ne se contentent pas de simplement importer des meilleures pratiques. Elles tiennent à bien connaître leurs effectifs et se font un point d'honneur de fonder leurs décisions sur des données. C'est ainsi qu'elles arrivent à cibler avec précision les mesures qui font prospérer leurs gens.

Les conséquences de l'incapacité à prospérer se font sentir. À l'échelle mondiale, l'écart socio-économique se creuse, car les travailleurs moins qualifiés ont plus de difficulté à trouver des employeurs prêts à investir dans leur perfectionnement et leur bien-être. Le Forum économique mondial continue de prévoir de sévères pénuries de talents dans un avenir rapproché en raison du sous-investissement des entreprises et des États dans le développement des compétences.<sup>1</sup> De plus, les femmes et les membres de minorités demeurent sous-représentés et, souvent, sous-payés,<sup>2</sup> et le rapport mondial sur le bonheur indique que les gains de prospérité économique ne se traduisent pas par l'amélioration de la vie des gens.<sup>3</sup> Et comme la durée de vie moyenne des entreprises du S&P est maintenant inférieure à 20 ans,<sup>4</sup> il appert clairement que l'incapacité à prospérer a des impacts concrets sur les gens, les entreprises et l'économie.

**« La transformation est parmi nous. Elle oblige les organisations à être agiles et souples, à vraiment mettre l'accent sur le client et les décisions fondées sur les données. Et cela pose de nombreux défis à la fonction RH, qui est contrainte à se réinventer. »**

~Subhankar Roy Chowdhury,  
Directeur général et chef des RSH – Asie-Pacifique, Lenovo

<sup>1</sup> Forum économique mondial. (2016). *The Future of Jobs (Le futur du travail)*. Disponible à l'adresse : <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/skills-stability>

<sup>2</sup> Mercer. (2016). *Les femmes se démarquent*. Disponible à l'adresse : <https://www.mercer.ca/fr/notre-philosophie/les-femmes-se-demarquent-rapport-2016.html>

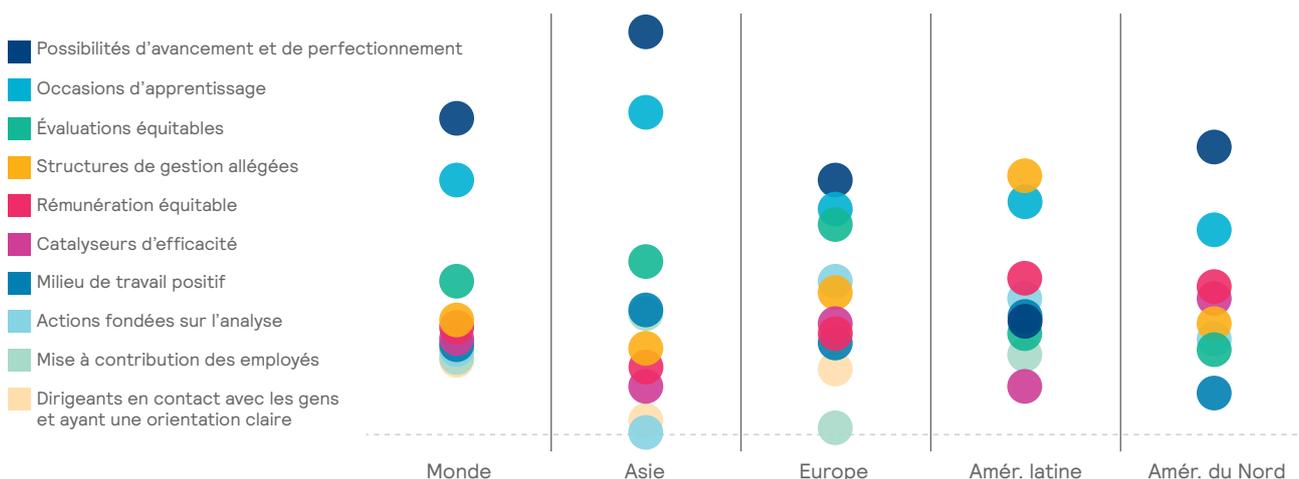
<sup>3</sup> Helliwell, J., Layard, R. & Sachs, J. (2017). *World Happiness Report 2017 (Rapport mondial sur le bonheur 2017)*. Disponible à l'adresse : <https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2017/HR17.pdf>

<sup>4</sup> Sheetz, M. (2017). *Technology killing off corporate America: Average life span of companies under 20 years*. CNBC. Disponible à l'adresse : <https://www.cnbc.com/2017/08/24/technology-killing-off-corporations-average-lifespan-of-company-under-20-years.html>

# NOS RECHERCHES PROSPÉRER, C'EST QUOI?

Pour déterminer ce qui constitue un milieu de travail qui permet de prospérer, nous avons demandé à plus de 800 dirigeants d'affaires et des RH de partout au monde de répondre à des questions ouvertes sur la culture et les pratiques RH de leur organisation. Étonnamment, seuls la moitié d'eux ont indiqué que d'aider les employés à prospérer au travail était un engagement de leur organisation. Par une analyse sémantique des réponses qu'ils ont données, nous avons pu dégager les grands axes qui distinguent les organisations qui veulent avoir une main-d'œuvre prospère. La croissance et l'apprentissage y occupent une place de prédilection, ce qui va dans le sens de recherches précédentes, qui montraient que la prospérité est une combinaison de **vitalité et d'apprentissage**.<sup>5</sup> En outre, les résultats de nos recherches révèlent que les organisations qui favorisent la prospérité de leurs employés cherchent à accroître le sentiment d'équité et l'efficacité de leurs processus de gestion des talents.

## RECHERCHES SUR LA PROSPÉRITÉ : 10 GRANDS AXES MONDIAUX



Nous avons aussi constaté que la perception des facteurs de prospérité varie selon les régions. Les répondants d'Amérique du Nord mettent l'accent sur le style de gestion de leur dirigeant – son accessibilité, sa capacité à entrer en contact avec les gens et la mesure dans laquelle on peut s'identifier à lui. Ils attachent aussi de l'importance à la perception d'équité, tant pour les évaluations que pour l'égalité des chances dans l'accès aux occasions de perfectionnement. Dans les régions à forte croissance comme l'Asie et l'Amérique latine, c'est davantage l'importance de la transparence pour l'avancement et le perfectionnement professionnels qui a ressorti : les employés souhaitent que les critères de promotion, les compétences clés et les expériences professionnelles valorisées

soient clairement définis. En Amérique latine, l'aménagement organisationnel était aussi un élément important, les gens recherchant des structures professionnelles allégées et souples. Les répondants d'Europe et d'Amérique latine ont mis en lumière l'importance de l'analyse de la main-d'œuvre pour le suivi de la progression des divers groupes et la collecte de données sur les attentes des gens aux diverses étapes de la vie. En Europe, on trouve également important de faire participer les employés à la prise de décisions, surtout lorsqu'il est question de gérer un changement : on y considère que tous les employés doivent participer aux discussions sur la stratégie et que le maintien de la prospérité en période de transformation passe par la participation de tous aux démarches d'innovation.

<sup>5</sup> Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C. and Garnett, F. (2011). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), p.250 à 275.

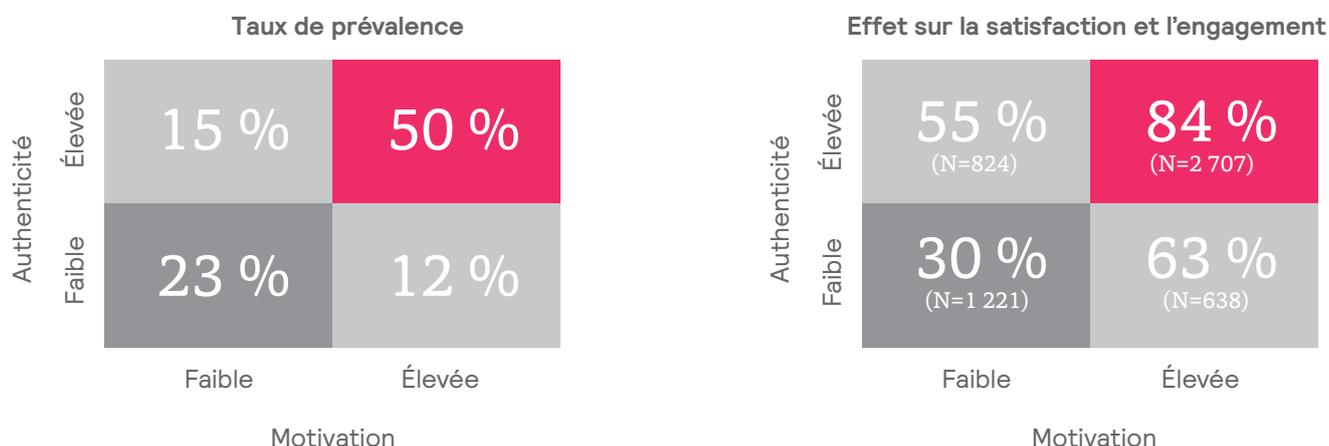
Vu la volatilité actuelle de l'environnement d'affaires, la confiance des employés peut se révéler un atout précieux. Quand elle diminue, le risque que des employés se cherchent du travail ailleurs augmente, tout particulièrement en période de changements organisationnels ou si l'organisation éprouve des difficultés. Notre plus récente étude sur le terrain révèle que la confiance des employés repose sur des facteurs qui sont également associés à la prospérité des organisations, notamment la souplesse organisationnelle, la responsabilité sociale et les cheminements de carrière stimulants, tout comme sur le sentiment d'accomplissement et la confiance dans la haute direction.

### VECTEURS DE LA CONFIANCE DES EMPLOYÉS



En recoupant ces résultats avec ceux de l'étude de Mercer sur les tendances mondiales en matière de talents, il se dégage deux dimensions qui permettent de prédire la satisfaction et l'engagement au travail : la motivation au quotidien et la capacité d'être soi-même au travail. Quand ces deux dimensions sont présentes, les employés sont presque trois fois plus susceptibles de se déclarer satisfaits au travail et prêts à rester dans l'organisation.

### EFFET SUR L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL



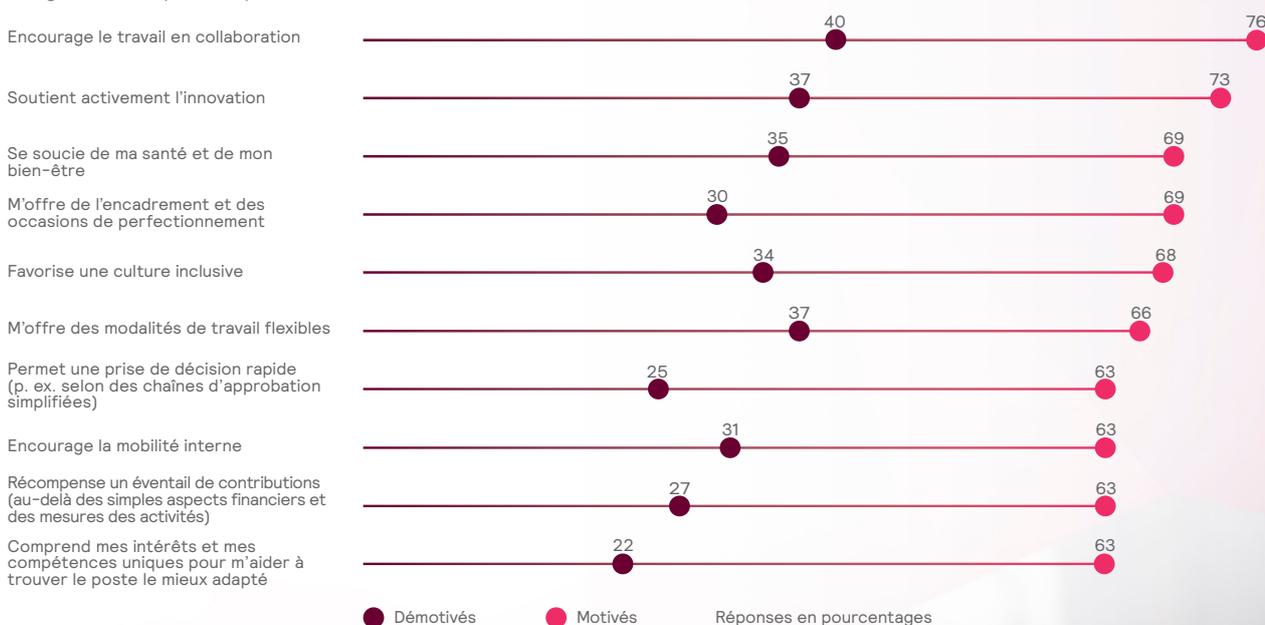
Le même ensemble de données fait également ressortir les différences majeures dans l'expérience vécue au travail par les employés motivés et démotivés. Les employés motivés sont nettement plus enclins à dire de leur organisation que c'est un milieu de travail où leurs talents sont compris, où l'on s'efforce de les aider à trouver un poste qui leur correspond et où l'on préconise la croissance et la collaboration.

Dans le dernier segment de notre enquête sur la prospérité, nous avons réuni les données sur le rendement financier de sociétés ouvertes et les données sur les attitudes de leurs employés, tirées de la base de données normative de Mercer | Sirota, pour dresser, de l'externe, le portrait d'un milieu de travail qui nourrit la prospérité. Ces données confirment l'importance d'une culture souple, axée sur des objectifs clairs. Bien que l'échantillon provenant de la base soit plus petit que celui de notre enquête, ces résultats témoignent d'une importante corrélation positive

décalée entre la croissance des revenus d'une organisation et la perception qu'ont ses employés de sa souplesse et de la clarté de son orientation. D'ailleurs, de plus en plus d'études montrent que les organisations qui affichent les caractéristiques favorables à la prospérité se classent devant leurs concurrentes à plusieurs égards. Ainsi, dans son livre intitulé *The Enthusiastic Employee* (L'employé enthousiaste), David Sirota explique que les organisations comptant sur des employés très motivés et enthousiastes se démarquent clairement sur les marchés boursiers.<sup>6</sup> Une étude menée en 2012 a révélé que les employés qui prospèrent offrent une performance supérieure de 16 % à celle des autres, sont 125 % moins susceptibles de vivre de l'épuisement professionnel et sont 32 % plus engagés envers leur organisation.<sup>7</sup> Une autre étude, en 2016, a montré que les organisations où les employés croient fermement à l'utilité de leur travail surpassent généralement leurs concurrents.<sup>8</sup> Ces résultats sont autant d'invitations à agir.

## L'EXPÉRIENCE RESSENTIE AU TRAVAIL : DIFFÉRENTE POUR LES EMPLOYÉS MOTIVÉS

L'organisation qui m'emploie :



<sup>6</sup> Sirota, D. & Klein, D. (2013). *The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want* (2<sup>e</sup> édition). New Jersey: FT Press.

<sup>7</sup> Spreitzer, G. & Porath, C. (2012). *Creating Sustainable Performance*. Harvard Business Review. Disponible à l'adresse : <https://hbr.org/2012/01/creating-sustainable-performance> ; version française payante (*Créer une performance durable*) disponible à l'adresse : <https://www.hbrfrance.fr/magazine/2015/11/8741-creer-une-performance-durable>

<sup>8</sup> Gartenberg, C. M., Prat, A. & Serafeim, G. (2016). *Corporate Purpose and Financial Performance*. Columbia Business School Research Paper No. 16-69. Disponible à l'adresse : [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2840005](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2840005)



# UN NOUVEAU MANDAT

Quand une organisation prospère, ce n'est pas le fruit du hasard : c'est parce qu'elle a été délibérément aménagée en ce sens. Tandis que les grandes organisations font des clients une obsession, les organisations qui prospèrent mettent leurs employés au cœur de leurs préoccupations et cherchent constamment à leur offrir une expérience de travail évolutive.

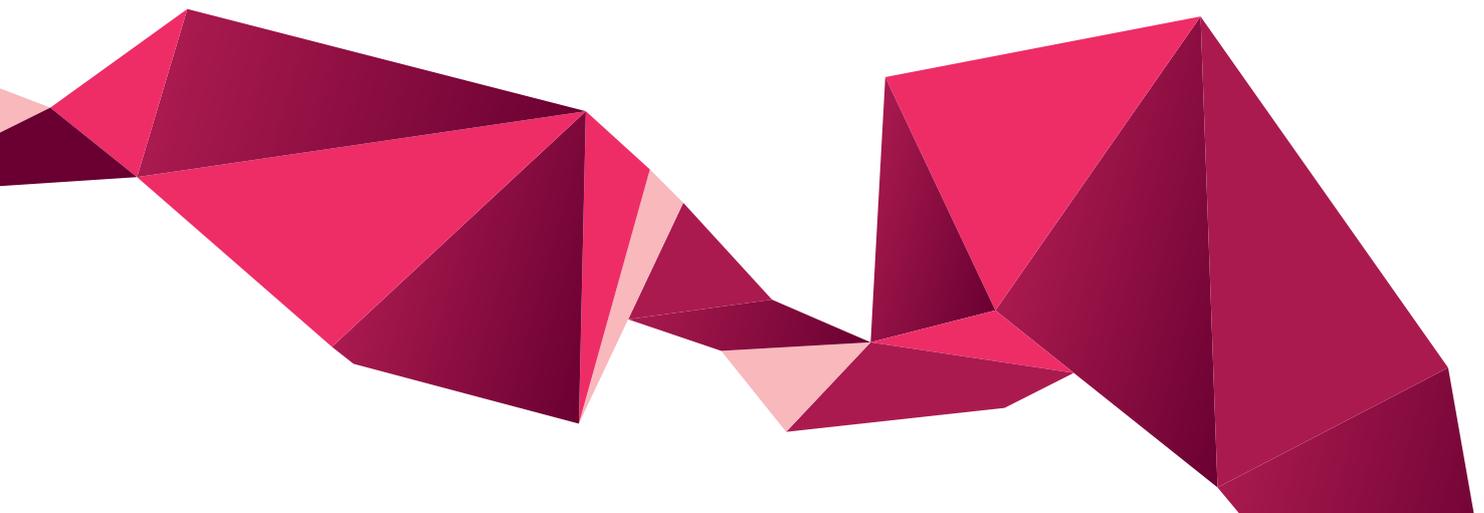
Nos recherches nous ont permis de cerner l'approche stratégique des organisations prospères, les caractéristiques des effectifs prospères et la façon dont les employés prospères vivent leur expérience de travail.

## ORGANISATIONS PROSPÈRES

- ▶ Nouvelle définition du succès
- ▶ Résilience et souplesse
- ▶ Incidence sociale positive

### Comment les organisations prospères mènent-elles leurs affaires?

- Les organisations prospères **redéfinissent le succès et voient au-delà du seul profit** : elles cherchent à amener les gens à s'investir dans un but commun. Elles comprennent qu'en périodes de changement, elles doivent avoir une vision plus large de la croissance et des prévisions de revenus – qu'elles doivent investir temps et argent pour continuer de se réinventer (de bons exemples sont la règle des 20 % de Google et le soin que met Amazon à toujours réinvestir dans le développement de ses affaires.)
- Les organisations prospères sont **souples et résilientes**. Elles se prévalent des modes de travail numérique et collaboratif et aménagent leurs structures et réseaux organisationnels de manière qu'ils puissent s'adapter rapidement aux nouvelles réalités. Elles revoient continuellement leurs pratiques et risques de capital humain pour se constituer un bassin de compétences diversifiées et de ressources humaines qualifiées en tenant compte de leurs besoins futurs.
- Les organisations prospères sont conscientes que dans un monde plus transparent où elles ont une obligation de rendre des comptes, elles doivent avoir des pratiques conformes à l'éthique, qui ont une **incidence sociale positive**. Elles s'efforcent de recruter des employés qui adhèrent à leur vision et qui sont fiers de leur consacrer leur énergie et d'en devenir des ambassadeurs. Un exemple : ServiceNow, qui s'engage à faire don de l'équivalent de 1 % de ses capitaux, de ses produits et des heures travaillées de ses employés.



## MAIN-D'ŒUVRE PROSPÈRE

- Diversification et adaptabilité
- Inclusion et croissance
- Accent sur le bien-être

### À quoi une main-d'œuvre prospère ressemble-t-elle?

- Une main-d'œuvre prospère donne accès à un large éventail de capacités et de savoir-faire répartis dans un écosystème de talents. Les organisations qui connaissent du succès en la matière préconisent **la diversité et l'adaptabilité**; elles prêtent attention aux indicateurs d'équité et de croissance individuelle. Elles investissent dans l'évaluation des talents et encouragent la collaboration et la mobilité interne afin d'aider leurs employés à élargir leurs horizons.
- Pour tirer le maximum de talents diversifiés, il faut une culture **axée sur l'inclusion et la croissance**. Dans une main-d'œuvre prospère, chefs et membres d'équipes agissent de concert pour que tous se sentent à l'aise d'être eux-mêmes au travail et de participer à une démarche de croissance collective.
- Les employeurs qui se constituent une main-d'œuvre prospère comprennent une chose : s'ils veulent que leurs employés s'investissent à fond dans la mission de l'organisation, ils doivent investir à fond dans leurs employés. Cette réciprocité implique d'aller au-delà du contrat d'emploi traditionnel et d'envisager **la totalité de la relation humaine** — ce qui motive les gens, et les moyens que l'organisation peut prendre pour favoriser leur bien-être physique, financier et émotionnel.

*La décision de Microsoft de remplacer les mesures traditionnelles du rendement par la rémunération selon l'impact — sur l'équipe, sur les activités de l'organisation et sur la société — tient davantage compte de la multitude de contributions que les employés font à l'entreprise.*

Conférence de Mercer sur la rémunération totale - Asie, Hong Kong, septembre 2017

## EMPLOYÉ PROSPÈRE

- Croissance et contribution
- Autonomie et connectivité
- Santé et motivation

### Comment savoir si un employé prospère?

- Les employés prospères ont le sentiment **de croître et d'apporter leur contribution**. Ils trouvent leur travail stimulant et motivant, et estiment que les compétences qu'ils acquièrent et les expériences qu'ils vivent profitent concrètement à leur carrière. Ils voient clairement en quoi leur travail contribue au succès de l'organisation.
- Les employés prospères sont **autonomes et connectés**. Ils sont capables d'accéder aux informations et aux gens dont ils ont besoin pour former des équipes performantes. Les structures et les processus doivent être aménagés de manière à ne pas nuire à leur capacité d'ajouter de la valeur pour toutes les parties intéressées.
- Les employés prospères se sentent **en santé et motivés**. Ils aiment leur travail et se sentent appuyés dans la réalisation de leur potentiel personnel et professionnel. Ils s'estiment rémunérés équitablement et disposent d'options flexibles leur permettant de trouver un équilibre entre la vie au travail, leur santé et les besoins liés à leur mode de vie.

### Comment recruter et garder en poste les membres de la génération du millénaire?

Extraits des tables rondes sur la génération du millénaire lors des conférences de Mercer sur la prospérité, 2017

« Les occasions m'attirent, le progrès me retient, mais l'immobilisme me fait partir. » ~ Shell

« J'aime la nouveauté et la transformation; je vais rester en poste si quelqu'un établit une relation avec moi et si je vois des occasions de croissance. Et je vais quitter si je trouve mieux ailleurs. » ~LinkedIn

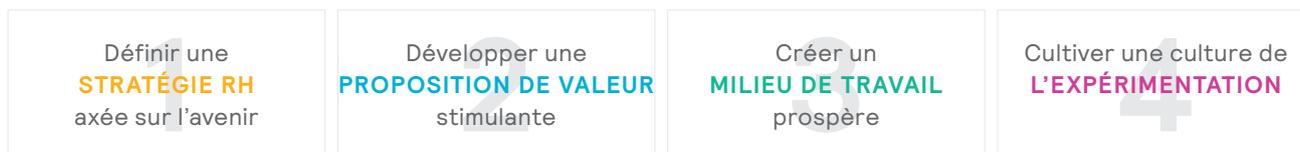


# QUATRE PRIORITÉS INCONTOURNABLES

Créer un environnement prospère n'est pas une mince tâche. Cela nécessite une approche détaillée, à volets multiples, qui puise sa source dans le leadership et la culture organisationnelle et s'appuie sur des pratiques de gestion des talents progressistes établies à partir de données factuelles. Au final, pour assurer la prospérité, il faut savoir quels sont les besoins et les aspirations des employés et ce qui les amène à s'investir.

Et cela passe par une stratégie organisationnelle dont les objectifs sont clairs et des dirigeants engagés.

Comme le mandat a changé, comment pouvez-vous faire en sorte que votre organisation soit un terreau de prospérité? Mercer vous recommande de vous attacher à quatre priorités incontournables :



## 1 : DÉFINIR UNE STRATÉGIE RH AXÉE SUR L'AVENIR

De nos jours, la planification d'affaires ménage de plus en plus de place à l'innovation et aux transformations d'envergure – elle prend acte du caractère de plus en plus incertain de l'avenir. Les organisations essaient d'injecter des aspects comme le dynamisme, l'adaptabilité et la résilience au cœur de leur culture. Mais alors que la plupart des organisations mettent beaucoup de soin à élaborer leur stratégie numérique et d'innovation, beaucoup négligent de prêter autant d'attention à leur stratégie RH. Et cela pose deux problèmes : d'une part, toute avancée technologique suppose une transformation correspondante des talents. D'autre part, les talents revêtent généralement encore plus d'importance après

une transformation. Nos mandats clients nous ont appris qu'une stratégie RH efficace doit être :

- **Axée sur l'avenir** : elle doit refléter l'évolution nécessaire de l'organisation et de la culture de travail
- **Fondée sur des données** : l'information disponible sur les besoins de la main-d'œuvre doit être utilisée pour déterminer les priorités
- **Intégrée** : elle doit éliminer le travail en vase clos et réunir tous les programmes de talents et de RH en un programme complet et universel
- **Axée sur les gens** : elle doit faire en sorte que le travail soit plus stimulant et personnellement enrichissant pour les employés



Les organisations qui prospèrent voient leur main-d'œuvre comme un actif dans lequel investir, non pas seulement comme un coût opérationnel. Elles examinent et analysent continuellement les risques de talents auxquels elles sont exposées, non seulement pour mesurer la qualité de leur bassin de ressources, mais aussi pour savoir quelles pratiques ou interventions vont encourager les employés à s'investir totalement au travail. Définir une

stratégie de gestion des risques de capital humain peut être davantage générateur de croissance que la recherche constante de l'optimisation.<sup>9</sup> Cette analyse est déterminante, car elle permet de s'assurer que les décisions tactiques qui sous-tendent la stratégie s'appuient sur des données factuelles, reflètent la façon dont les gens travaillent vraiment et mettent l'accent sur ce qui est le plus susceptible de les aider à prospérer – maintenant et demain.

<sup>9</sup>Nalbantian, H. (2017). *Navigating human capital risk and uncertainty through advanced workforce analytics*. Disponible à l'adresse : <https://www.mercer.com/our-thinking/career/voice-on-talent/navigating-human-capital-risk-and-uncertainty-report.html>

## COMPOSITION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Les organisations prospères le savent : recruter à l'externe peut accélérer le changement. Mais attirer des employés ayant les aptitudes et la volonté d'apporter leur contribution dans un nouveau contexte n'est pas évident, surtout à une époque où les processus d'embauche et les attentes des dirigeants favorisent souvent le statu quo. La technologie aide à résoudre ce problème : des outils permettent de repérer des personnes ayant des compétences difficiles à développer à l'interne, et il y a des logiciels qui aident à éliminer les biais de recrutement. Mentionnons notamment les nouvelles technologies d'évaluation, dont les jeux visant à en accroître la validité et améliorant l'appariement des bonnes personnes aux bons postes. Google est le modèle par excellence pour l'application de la science de l'évaluation aux pratiques d'embauche : son équipe RH accorde une place et des budgets prépondérants à l'embauche, par rapport aux autres processus RH, et s'assure que les gestionnaires hiérarchiques reçoivent l'aide dont ils ont besoin pour recruter les meilleurs talents.<sup>10</sup>

## PLACE À LA TECHNOLOGIE

Pour que l'avenir s'articule réellement autour des gens, les systèmes et processus RH devront évoluer de manière à offrir une expérience de travail efficace et « humaine ». Comme les

employés s'attendent à être traités comme des « clients » au travail (surtout pour ce qui est de la technologie, de la souplesse et des options personnalisées), il faut soigner l'expérience employé avant, pendant et après l'emploi. Workday, SAP SuccessFactors, ServiceNow, Google Drive et Microsoft 365 sont autant d'outils qui peuvent aider à améliorer l'efficacité fondamentale des RH et à régler les problèmes de RH. Mais c'est la nouvelle génération d'outils personnalisables comme les robots d'accompagnement virtuel, les applis de carrière, les plateformes d'avantages sociaux et les outils de collaboration qui améliorent l'expérience employé au quotidien.

En évaluant les modes de travail que recherchent les gens et l'aide que la technologie et les outils numériques peuvent apporter, on peut réviser les pratiques de gestion des talents et modifier les expériences employées avec intentionnalité. Comme on prévoit que le travail sera de plus en plus décliné sous forme de projets, externalisé et automatisé,<sup>11</sup> le succès passera par la mise en place d'une structure, d'une culture et d'une « machine à talents » capables à la fois de nourrir le changement et de s'y adapter – capables d'offrir les capacités requises aujourd'hui et de développer celles qu'il faudra demain. Les architectures de carrière souples comptent parmi les solutions clés en gestion RH moderne et sont un moyen de faire vivre aux employés des « moments qui comptent ».

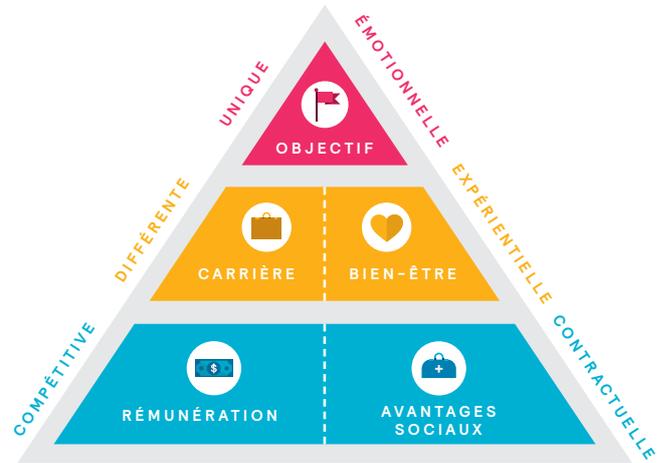
<sup>10</sup>Bock, L. (2015). *Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. New York: Grand Central Publishing.

<sup>11</sup> Mercer. (2017). *Étude 2017 de Mercer sur les tendances mondiales en matière de talents : L'autonomisation dans un monde en ébullition*. Disponible à l'adresse : <https://www.mercer.ca/fr/notre-philosophie/tendances-rh-mondiales-en-talents.html#contactForm>



## 2 : DÉVELOPPER UNE PROPOSITION DE VALEUR STIMULANTE

Dans l'évolution moderne du contrat de travail, on s'attache de plus en plus au détail de l'offre faite aux employés. En effet, quand **deux employés sur cinq estiment que la proposition de valeur de leur organisation n'est ni stimulante ni unique**,<sup>12</sup> il est permis de penser qu'il y a là une occasion formidable pour les organisations qui veulent se démarquer. De nos jours, les gens cherchent plus qu'un simple emploi. Ils veulent un travail dans lequel ils peuvent s'investir pleinement et qu'ils peuvent moduler de manière à **pouvoir être vraiment eux-mêmes au boulot et de se sentir encore plus accomplis au retour à la maison**. Les employés attendent de leur employeur qu'il leur fournisse des outils souples et personnalisables qui leur permettant de gérer leur santé, leurs avoirs et leur carrière à leur façon, selon leurs intérêts, leurs aspirations et l'étape de la vie où ils en sont.



### LA SANTÉ, UNE PRIORITÉ :

- **Les employés placent la santé au premier rang : 60 % d'entre eux disent qu'elle est plus importante que les avoirs ou la carrière**
- **Moins du tiers des employés disent que leur employeur attache de l'importance à leur santé et à leur bien-être**
- **47 % des employés s'attendent à ce que leur employeur fasse une plus grande place à la santé et au bien-être au cours des deux prochaines années**

Source : Étude de Mercer sur les tendances mondiales en matière de talents

Le sentiment d'appropriation du travail et de maîtrise d'œuvre est au cœur de l'engagement des employés.<sup>13</sup> Les employeurs transfèrent de plus en plus la responsabilité des soins de santé et de la retraite à leurs employés, mais ne leur fournissent pas nécessairement les ressources ni l'information financière dont ils auraient besoin pour comprendre l'incidence sur leur avenir des décisions qu'ils prennent aujourd'hui. Selon les études que nous avons menées, nous estimons que le travailleur américain moyen consacre quelque 13 heures par mois aux questions d'argent. Pour pouvoir envisager l'avenir avec optimisme, la santé financière est importante, surtout pour une main-d'œuvre multigénérationnelle – et peut-être même aussi importante que la santé physique. Les organisations prospères savent que les employés veulent travailler pour des employeurs qui ont à cœur leur santé et leur bien-être, et comprennent aussi que les employés qui sont bien informés et qui sont en santé, sur le plan financier, ont un meilleur taux d'assiduité, sont plus engagés et sont plus productifs, au travail.<sup>14</sup> Les programmes sur la pleine conscience, les conseils alimentaires et les ateliers sur le sommeil ne sont que quelques exemples des programmes offerts par les organisations qui veulent investir dans « toute la personne » et dans l'avenir de leurs employés.

<sup>12</sup> Mercer. (2017). *Étude 2017 de Mercer sur les tendances mondiales en matière de talents : L'autonomisation dans un monde en ébullition*. Disponible à l'adresse : <https://www.mercer.ca/fr/notre-philosophie/tendances-rh-mondiales-en-talents.html>

<sup>13</sup> Sirota, D. & Klein, D. (2013). *The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want* (2<sup>e</sup> édition). New Jersey: FT Press.

<sup>14</sup> Mercer. (2017). *Étude 2017 de Mercer sur les tendances mondiales en matière de talents : L'autonomisation dans un monde en ébullition*. Disponible à l'adresse : <https://www.mercer.ca/fr/notre-philosophie/tendances-rh-mondiales-en-talents.html>

## LES DONNÉES : L'ART ET LA SCIENCE D'UNE PROPOSITION DE VALEUR STIMULANTE

Pour que la proposition de valeur se traduise par une expérience stimulante pour chacun des employés, il faut adopter une approche globale de la rémunération, puis conjuguer l'art et la science pour y donner vie au quotidien. Par la « science », nous entendons d'abord l'analyse de la main-d'œuvre : elle permet de schématiser les mouvements de personnel internes et de créer des profils<sup>15</sup> représentant des populations types. Ensuite, grâce à l'analyse conjointe, on peut dégager les avantages répondant aux intérêts, aux désirs et aux besoins de chaque profil. Des plateformes faisant appel à l'intelligence artificielle pour l'amélioration de la proposition de valeur peuvent « apprendre » les avantages utilisés par divers profils et faire des suggestions intuitives aux moments opportuns.

Bien que l'utilisation scientifique des données soit des plus intéressantes, chaque organisation doit aussi avoir une « empreinte » qui lui est propre, c'est-à-dire ne pas s'en remettre uniquement aux meilleures pratiques du secteur, mais plutôt développer une expérience employé distinctive pour leurs gens. Les machines intelligentes sont bien capables de suggérer des avantages sociaux ou des parcours de carrière susceptibles de convenir à un travailleur (par exemple, une personne qui a un enfant ou obtient un nouveau titre professionnel), mais

## DU MIEUX-ÊTRE AU BIEN-ÊTRE 2.0



### PHYSIQUE

Énergie, risques pour la santé, sensibilisation, prévention, alimentation, exercice, sommeil



### ÉMOTIONNEL

Résilience, pleine conscience, gestion du stress, apprentissage, engagement social



### FINANCIER

Sécurité, planification de vie, retraite, gestion des dettes, assurances



### SOCIAL

Sentiment d'appartenance, inclusion, bien-être collectif, collectivité, confiance

c'est dans les entretiens entre l'employé et son supérieur que les choix se concrétisent vraiment.

Car « l'art » de la proposition de valeur pour l'employé résidera toujours dans le contact humain – dans la qualité des interactions que les gestionnaires et leurs employés ont pour façonner leur milieu de travail.

<sup>15</sup> Les profils sont des représentations fictives d'employés ou de candidats types, établies en faisant des combinaisons spécifiques de données démographiques, de préférences, de valeurs et de facteurs de motivation.



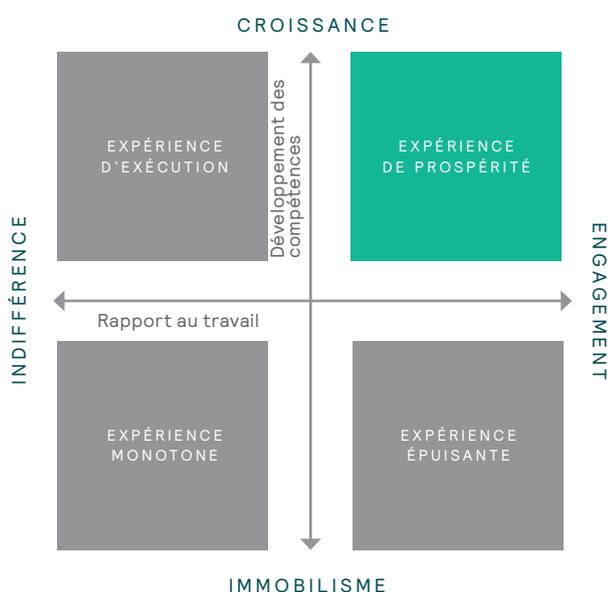
### 3 : CRÉER UN MILIEU DE TRAVAIL PROSPÈRE

Les stratégies RH et les propositions de valeur balisent la voie à suivre, mais l'expérience employé est façonnée par le quotidien et cristallisée par les relations de travail — et plus spécialement par les relations avec les supérieurs et les dirigeants. Les études montrent que les employés prospèrent lorsque leur travail est stimulant, qu'ils en comprennent la finalité, qu'ils se sentent habilités à prendre des décisions et qu'ils ont des relations utiles avec des collègues. Quand tous ces facteurs sont réunis, il y a plus de chances que les employés s'investissent à fond dans leur travail, s'y épanouissent avec vitalité.

#### LES DIRIGEANTS DÉTIENNENT LA CLÉ

Pour créer un milieu de travail qui stimule à la fois l'engagement et la croissance, il faut des dirigeants très déterminés. **À la base de toute organisation prospère, il y a une équipe de direction qui ne veut pas seulement obtenir de bons résultats, mais aussi les obtenir de la bonne façon.** Il faut pour cela des dirigeants qui agissent avec bienveillance envers les employés, les actionnaires et la collectivité. Les organisations qui y parviennent ont une vision claire — qu'elles communiquent clairement. Elles se fixent des objectifs financiers ambitieux, mais sont tout aussi ambitieuses quant à l'impact positif qu'elles souhaitent avoir sur leurs employés et les collectivités où elles exercent leurs activités.

Nos données montrent que la connectivité est l'un des facteurs de prospérité. Les dirigeants admirés, les chefs de direction qui participent à des rencontres avec les employés générales ou locales, les cadres supérieurs qui prennent un repas avec les nouveaux employés, les gestionnaires qui parlent de leurs expériences dans leurs entretiens, voilà autant d'exemples de comportements appréciés des employés qui ont été donnés dans nos études sur la prospérité. Pour développer ces compétences, il faut des programmes de perfectionnement en leadership qui mettent l'accent sur les valeurs personnelles et l'identité des personnes tout comme sur les compétences indispensables à notre époque, dont la maîtrise du numérique, une vision globale, la formation d'équipes inclusives et une aptitude à la réflexion conceptuelle et à l'innovation.<sup>16</sup>



<sup>16</sup>Mercer. (2017). *Étude de Mercer sur les tendances mondiales en matière de talents : L'autonomisation dans un monde en ébullition.* Disponible à l'adresse : <https://www.mercer.ca/fr/notre-philosophie/tendances-rh-mondiales-en-talents.html>



## VECTEURS DE PROSPÉRITÉ

CONFIANCE

TRANSPARENCE

INCLUSION

CONNECTIVITÉ

ACCESSIBILITÉ

## QUELLE VOIE DEVRAIS-JE SUIVRE ?

L'un des moyens les plus efficaces d'obtenir l'adhésion des employés à un parcours professionnel est de leur indiquer clairement les objectifs à atteindre. À une époque où on allège les structures organisationnelles et où de nouveaux emplois voient le jour, les employés ne connaissent pas toujours leurs possibilités d'avancement professionnel. Il faut donc les appuyer et leur donner les moyens de trouver eux-mêmes leur voie sur le plan professionnel. Nos recherches montrent que **les employés qui déclarent avoir leur mot à dire sur leur avancement professionnel sont huit fois plus enclins à se montrer dynamiques au travail.**

Voilà une excellente raison pour les RH de se concentrer sur la conception d'architectures de carrière stimulantes et de recourir à la technologie pour aider les employés à faire des choix parmi leurs options professionnelles et à se préparer pour l'avenir. Et cela rend encore plus important pour les gestionnaires de chercher

activement à comprendre les compétences et aspirations de leurs employés, de manière à pouvoir ensuite les guider vers des occasions professionnelles enrichissantes.

Pour savoir comment aménager un milieu de travail qui aide les employés à prospérer, il faut avoir de l'information précise sur les mouvements de talents, de manière à pouvoir mesurer si l'organisation fait bien la promotion de la diversité et de l'inclusion. Pour cela, il faut faire un suivi des embauches, des départs et de la progression professionnelle de populations clés, et recourir à l'analyse de la main-d'œuvre pour repérer les goulots d'étranglement et les facteurs de succès professionnel. De même, les études sur l'équité salariale et les analyses de la parité des promotions peuvent permettre de mettre au jour les déséquilibres intrinsèques et les biais systémiques qui mettent un frein à la progression de certains groupes et à la croissance des affaires.<sup>17</sup>

*« J'ai découvert que nous n'avions pas atteint l'équité salariale. Ça m'a renversé, parce que nous tenons vraiment à avoir une culture d'égalité. Ça m'a appris à avoir moins de certitudes et à être plus curieux sur l'avancement professionnel et la rémunération de nos gens. Nous avons immédiatement pris des mesures de redressement et faisons maintenant un suivi actif de cet indicateur de prospérité. Si nous n'avions pas fait une analyse fondée sur les données factuelles, nous ne nous serions pas rendu compte de la situation ni n'aurions eu de motivation à en corriger les causes. »*

~Stuart Irvine, chef de la direction, Lion

Les données sur l'engagement peuvent aussi indiquer si la culture organisationnelle est propice à l'engagement et à la productivité. Les nouveaux sondages sur l'engagement des employés mettent l'accent sur les facteurs qui déterminent la perception que les employés ont de leur prospérité. Les résultats révèlent que lorsque les objectifs personnels et professionnels concordent, les gens sont mieux à même de prospérer.<sup>18</sup>

Nous savons que préconiser la santé et le bien-être, notamment par des modalités de travail flexibles, est un aspect de la culture d'une organisation qui peut être déterminant. Les

employés qui peuvent travailler à l'endroit et au moment de leur choix se disent plus engagés : ils ont plus d'énergie au travail, se sentent davantage les maîtres d'œuvre de leur travail et constatent des gains de temps et d'argent.<sup>19</sup> Dans les organisations aux prises avec les conséquences des pénuries de talents, et pour qui l'accès à un bassin de ressources étendu est un impératif, il devient essentiel d'offrir de la souplesse aux travailleurs plus âgés, aux employés qui prennent soin de proches et aux jeunes parents qui reviennent de congé. C'est incontestable : quand elles sont mises en place correctement, les modalités de travail flexible profitent à la fois aux employés et à l'employeur.

<sup>17</sup>Levine, B., Moldavskaya, D., Xiong, K. & Doherty, J. (2017). *Global Gender Pay Equity: An Examination of Gaps Outside the US*. Disponible à l'adresse : <https://www.mercer.com/our-thinking/career/global-pay-equity-paper.html>

<sup>18</sup>Hyland, P., Garrad, L., Caputo, A. & Reeves, D. (2017). *Win the confidence game*. Talent Quarterly. Disponible à l'adresse : <https://www.talent-quarterly.com/the-new-thinking-issue-published>

<sup>19</sup>Mercer. (2017). *Capturing the flexibility quotient in your organization*. Disponible à l'adresse : <https://fowinsights.com/insights/people/capturing-the-flexibility-quotient-in-your-organization/>

## 4 : CULTIVER UNE CULTURE DE L'EXPÉRIMENTATION

De nos jours, le monde des affaires change très rapidement, et les organisations sont confrontées à une alternative : évoluer ou périr. **Le statu quo n'est plus une stratégie viable.** Les organisations qui offrent les mêmes produits et services ou ont recours aux mêmes processus que l'année précédente prennent déjà du retard. La survie et la prospérité de pans entiers de l'économie dépendra de leur capacité à maintenir la productivité par l'innovation. Et le meilleur moyen de soutenir la cadence en période de transformation est de cultiver une culture de l'expérimentation – une culture axée sur les expériences, la réflexion conceptuelle, la prise de risques et l'apprentissage continu.

Qu'entend-on par « culture de l'expérimentation »? Dans un laboratoire scientifique, les expériences débutent par une nouvelle hypothèse qu'on s'emploie ensuite à

vérifier méthodiquement. Il en va de même dans une organisation : la culture de l'expérimentation consiste à encourager la curiosité – à poser les vraies questions, selon les données connues. En créant un contexte où c'est possible et où les employés se sentent appuyés, on peut canaliser l'énergie collective dans une culture propice à l'innovation.

Ainsi, pour aider ses employés à transformer leurs idées en nouvelles activités rentables, Merck a mis en place plusieurs canaux de création d'idées. Elle y offre de l'encadrement aux équipes internes et au démarrage d'entreprises externes ainsi qu'une structure de gouvernance claire, qui aide les employés à cultiver leurs nouvelles idées. Elle encourage en outre les discussions ouvertes sur les échecs et les leçons à en tirer. L'ensemble constitue un écosystème d'innovation complet.

**« Chez Merck, nous pensons que des employés curieux sont plus efficaces, ce qui contribue à la croissance durable de notre entreprise. »**

*-Tobias Weitzel, chef de l'exploitation, Centre d'innovation Merck*



## LIBÉRER LE POTENTIEL D'EXPÉRIMENTATION

Pour encourager la prise de risques, il faut à la fois donner le droit à l'erreur et être disposé à récompenser l'expérimentation. Dans une certaine mesure, cela implique de donner aux gens la marge de manœuvre voulue pour leur permettre d'essayer de nouvelles choses. Et aussi de mettre en place une structure de soutien efficace à l'échelle de l'organisation et un cadre définissant les

priorités organisationnelles. Sont essentiels : le libre accès aux données, les outils d'analyse des résultats et des lignes directrices sur le type d'idées nouvelles qui seraient susceptibles d'ajouter le plus de valeur à l'organisation. La valeur de l'encadrement dès le départ est quantifiable : pour 1 dollar engagé à la phase de conception, il faut en dépenser 10 à la phase de développement, et 100 après la mise en œuvre.<sup>20</sup>



*Selon les recherches et l'expérience d'inventium, société spécialisée dans le développement de cultures de l'innovation au travail.*

Une fois le cadre organisationnel en place, on peut adopter diverses approches pour favoriser l'esprit d'expérimentation : des plateformes d'idéation, des laboratoires d'innovation ou des marathons d'idéation. Ce sont autant de moyens que l'on peut prendre pour faire une analyse approfondie d'un problème et chercher des solutions, en ouvrant la porte à toutes les idées, pour ensuite en faire le tri. En s'entendant au départ sur les balises du projet, les équipes peuvent formuler des hypothèses qu'elles soumettent ensuite à l'expérimentation, ce qui débouche sur des solutions, la création de prototypes viables, puis le recours à la technologie et aux données pour faire des essais officiels et faire avancer ces solutions.

Ce sont d'excellentes pratiques, mais les organisations prospères ne se limitent pas à poser les questions auxquelles leurs données fournissent des réponses. Elles cherchent à régler des problèmes organisationnels, pas uniquement des enjeux RH; et elles font appel

à toute leur expertise, non pas seulement aux données RH, pour trouver des solutions. Experian est un bon exemple d'une entreprise qui a mis à profit son expertise pour régler un problème persistant de façon novatrice. Elle a utilisé sa technologie de cote de crédit exclusive pour prédire le taux de roulement du personnel, ce dont elle a tiré de toutes nouvelles informations sur la façon de soutenir son personnel.

De même, à Coca-Cola, des microexpériences ont permis de transformer la façon dont les dirigeants RH suscitent l'adhésion à leurs initiatives. Par le passé, ils lançaient de vastes campagnes de promotion internes; maintenant, ils laissent les données parler d'elles-mêmes. Ils mènent des expériences officielles avant de présenter leurs projets à la direction. Dernièrement, cette approche a été utilisée pour opérer un changement radical en gestion du rendement; plusieurs bureaux ont mis à l'essai le nouveau modèle avant qu'il soit déployé à l'échelle mondiale.<sup>21</sup>

<sup>20</sup>Design Council. (2015). *The design economy report*. Disponible à l'adresse : <https://www.designcouncil.org.uk/resources/report/design-economy-report>

<sup>21</sup>Panayiotou, S.V. (2017). *Firing Line with Bill Kutik: HR Technology Conference*. Las Vegas, USA.

## EXÉCUTION CRÉATIVE

Même dans une culture d'expérimentation ou lorsque les énoncés de mission de la direction préconisent l'innovation, établir une culture de l'expérimentation prend du temps. Une mauvaise planification ou une infrastructure déficiente peuvent tuer l'innovation : souvent, les gens se découragent si leurs idées ne sont pas retenues ou que les innovations prennent trop de temps à se matérialiser. Pour accélérer l'établissement d'une culture de l'expérimentation, quatre dimensions se révèlent importantes :

- **Les gens.** Une culture de l'expérimentation se nourrit de « travailleurs qui apprennent »<sup>22</sup> plutôt que de « travailleurs qui savent ». Ce sont des personnes souples, qui savent s'adapter et qui ont une expertise multisectorielle, maîtrisent le raisonnement analytique et sont curieux de nature. Ils composent bien avec l'incertitude : ils sont capables « d'accompagner » une idée de l'hypothèse jusqu'au prototype, même si elle reste vague longtemps. Ils ont la souplesse voulue pour appliquer ce qu'ils apprennent à diverses situations et pour combiner des principes pour inventer de nouvelles solutions. Pour les trouver, il faut parfois puiser dans tout l'écosystème de talents.
- **Les données.** Les organisations recueillent et stockent souvent déjà les données requises pour faire des expériences, mais il faut les élaguer, puis les organiser sur des plateformes à accès libre facilitant l'analyse et les essais. Créer un entrepôt de données peut accélérer l'expérimentation et rendre les résultats plus fiables.
- **Les outils.** Pour tirer de l'information des données, faire des analyses, suivre le rendement, formuler des recommandations fondées sur les données et tirer profit des statistiques et de l'intelligence artificielle, il faut une technologie adéquate. D'autres mécanismes comme les stratégies de communication intégrées, les méthodologies de gestion du changement et les wikis peuvent également alimenter les processus créatifs. Ces outils permettent de diffuser les nouveautés et de créer un terrain fertile pour de nouvelles innovations.
- **L'engagement.** Une culture de l'expérimentation n'est pas qu'une question d'énoncé de mission. La concrétiser au quotidien exige patience et persistance. La principale contribution qu'une organisation puisse faire à une culture de l'expérimentation est de s'engager résolument dans la prise de décisions fondées sur les données. Continuer de prendre des décisions intuitives ou ne pas mettre en application les résultats d'expériences positives sont les meilleurs moyens de tuer la créativité dans l'œuf.

En puisant à la fois dans les analyses des données archivées et dans les techniques de modélisation prédictive, les RH peuvent mesurer l'effet des nouvelles pratiques sur les indicateurs clés comme l'engagement, la productivité et l'absentéisme, entre autres. La capacité des professionnels RH à transférer cette information en temps réel aux gestionnaires hiérarchiques est le plus grand pas en avant que peuvent faire les organisations qui veulent inspirer et faire avancer leurs talents.

<sup>22</sup>Morgan, J. (2016). Say Goodbye To Knowledge Workers And Welcome To Learning Workers. Forbes. Disponible à l'adresse : <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2016/06/07/say-goodbye-to-knowledge-workers-and-welcome-to-learning-workers>

## CONCLUSION

Le numérique, la diversité et la transformation définiront la prochaine décennie. Si votre organisation n'élabore pas des stratégies RH qui tiennent compte de ces forces, elle pourrait être prise de court. Les organisations qui mèneront le peloton sont celles qui mettront les gens au cœur de leurs activités – tant leurs clients que leurs employés. Les organisations prospères cherchent à enrichir la vie de leurs employés en répondant à leurs besoins pour la santé, les avoirs et le développement de carrière. Elles s'assurent que les gestionnaires offrent le soutien voulu pour aider les employés à atteindre leur plein potentiel

et, dans la mesure du possible, à contribuer aux démarches d'innovation. C'est ainsi que les gens se sentent connectés, stimulés et autonomes.

La plupart des gens passent au moins la moitié de leurs journées au travail. Pour beaucoup, le travail est la chose à laquelle ils vont consacrer le plus clair de leur vie. C'est pourquoi des employés prospères... font prospérer les organisations. Et quand les organisations prospèrent, cela profite à toutes les parties prenantes, aux actionnaires et à l'ensemble de la collectivité.

### ORGANISATION PROSPÈRE

Nouvelle définition du succès

Résilience et souplesse

Incidence sociale positive

### MAIN- D'ŒUVRE PROSPÈRE

Diversification et adaptabilité

Inclusion et croissance

Accent sur le bien-être

### EMPLOYÉ PROSPÈRE

Croissance et contribution

Autonomie et connectivité

Santé et motivation



# À PROPOS DE MERCER

Chez Mercer, nous avons un impact sur la vie quotidienne de plus de 110 millions de gens en contribuant à l'amélioration de leur santé, de leurs avoirs et de leur carrière. Nous avons pour mission d'aider nos clients et leurs employés à se bâtir un avenir plus sûr et prospère — que ce soit en concevant des régimes de soins de santé abordables, en proposant des programmes qui assurent la constitution d'un revenu de retraite ou en aidant les entreprises à se doter d'une main-d'œuvre qui répond à leurs besoins. Nous misons sur nos analyses et nos idées novatrices pour promouvoir le changement, tout en prévoyant et en comprenant les répercussions présentes et futures des décisions d'affaires sur le plan individuel. Nous abordons les besoins actuels et futurs des personnes dans une perspective d'innovation, et toutes nos idées et nos solutions reposent sur notre vision globale, nos compétences spécialisées et notre grande rigueur analytique. Depuis plus de 70 ans, nous transformons nos idées en solutions concrètes pour améliorer la vie, le travail et la retraite des gens partout dans le monde. Chez Mercer, nous inventons l'avenir, aujourd'hui.

Pour de plus amples renseignements, consultez le site [www.mercer.com](http://www.mercer.com).

Soyez du débat :

Sur Twitter : [@MercerCanada](https://twitter.com/MercerCanada)

Sur LinkedIn : [www.linkedin.com/company/mercer-canada](http://www.linkedin.com/company/mercer-canada)