



LA CORPORATION

people

ensuite
PAPIER

Avantages ÉVOLUTIFS

La relation employeur-employé et les régimes d'avantages sociaux dans un Canada post-pandémique

ÉTUDE RÉALISÉE PAR RESEARCH + KNOWLEDGE - INSIGHTS POUR LA CORPORATION PEOPLE JUIN 2023





LA CORPORATION people

La pandémie a marqué un tournant dans la relation employeur-employé.

Notre revue Ensuite traite de cette transition et de ce que sera la suite. En nous appuyant sur des études et des analyses d'experts, nous espérons vous aider à comprendre les changements qui s'opèrent et vous donner un aperçu de ce que l'avenir nous réserve.

Dans le premier numéro, nous examinons la perspective des travailleurs canadiens et les changements observés dans le monde du travail. Nous mettons en évidence des mesures que vous pouvez prendre, en tant qu'employeurs, pour établir une relation employeur-employé plus productive et plus mutuellement profitable.



LA CORPORATION
people

Contenu



Introduction



Le monde du travail a changé



Travailler n'importe où



Les régimes d'avantages sociaux, un atout



Attirer les meilleurs talents



Flexibilité





Introduction

Les employeurs et les employés canadiens ont l'habitude des changements dans le monde du travail. Que ce soit pour des raisons économiques, technologiques ou autres, nous avons connu des changements spectaculaires au cours de notre vie professionnelle. Mais alors que nous nous relevons de la pandémie de COVID-19, nous devons faire face à des changements d'une autre nature. La relation entre les employés et leurs dirigeants est en pleine mutation, une mutation qui permettra aux organisations d'ici et d'ailleurs de réaliser des progrès significatifs.

Certains changements sont déjà amorcés. Partout au Canada, les milieux de travail ont dû s'adapter aux préférences et aux attentes des jeunes employés de la génération Z, tout comme ils l'ont fait pour les milléniaux qui les ont précédés. Les employeurs ont depuis longtemps adopté des programmes destinés à soutenir le mieux-être physique et mental. Ils avaient également commencé à intégrer la diversité, l'équité et l'inclusion dans leurs processus d'embauche et de développement des talents.

Mais la pandémie et ses confinements ont non seulement intensifié la numérisation de l'économie canadienne, ils ont aussi accéléré la transformation du travail dans pratiquement tous les secteurs d'activité. Le télétravail en est un exemple. Bien des employés dont les tâches peuvent être accomplies à distance et qui faisaient du télétravail les vendredis ont commencé à travailler à la maison toute la semaine.

Le changement est rarement facile. Mais malgré les défis pour les employés et les employeurs, les perspectives sont favorables. L'avenir nous réserve un milieu de travail qui offrira aux Canadiens une plus grande capacité d'agir, une meilleure santé et une productivité accrue.

En mai 2023, La Corporation People a chargé Research + Knowledge = Insights – un cabinet de recherche indépendant canadien – de mener une enquête auprès de 1 535 travailleurs canadiens. Notre objectif était de connaître leur point de vue sur l'évolution de leur vie professionnelle, sur la relation qu'ils entretiennent avec leur employeur et sur ce qu'ils attendent des régimes collectifs d'assurance et d'épargne offerts par les employeurs.



Méthodologie

Réalisé en mai 2023 auprès d'un échantillon national représentatif de 1 535 travailleurs canadiens, le sondage a une marge d'erreur de +/-



Le monde du travail a changé

88 %

Neuf travailleurs canadiens sur dix (88 %) affirment que la pandémie a changé leur façon de travailler.

Parmi ceux qui travaillent à la maison tous les jours, 91 % ont indiqué que leur journée de travail a changé d'une ou plusieurs façons. Il en va de même pour 83 % de ceux qui se rendent à leur lieu de travail tous les jours et 96 % de ceux qui travaillent en mode hybride (au moins un jour par semaine au lieu de travail, mais pas toute la semaine).

« Je peux accomplir beaucoup plus de tâches à la maison qu'au bureau », explique une personne interrogée. En plus, mon employeur n'a pas à payer les grands bureaux privés dont nous avons tous besoin avant. Aujourd'hui, nous disposons simplement d'une petite place pour faire du cotravail quand nous sommes au bureau. C'est beaucoup mieux pour tout le monde. »

La pandémie n'a pas eu les mêmes effets sur tous les travailleurs, mais ce qui ressort clairement de cette étude – et d'autres –, c'est qu'une grande majorité de travailleurs canadiens ont composé avec d'importants changements au cours des dernières années. Et ce, dans tous les secteurs de l'économie.



« Peu de gens aiment le changement », note **Chris Newns, chef des Solutions collectives de La Corporation People**. « Les organisations doivent sortir de leur zone de confort et comprendre qu'elles doivent s'adapter et trouver des solutions. Celles qui y parviendront rapidement gagneront la course aux talents. »



Les travailleurs baby-boomers et ceux de la génération X sont moins susceptibles d'affirmer qu'ils travaillent différemment (80 % et 82 % respectivement), par rapport aux milléniaux (90 %) et à ceux de la génération Z (93 %). Cela dit, la proportion est élevée dans tous les cas.

Le changement le plus souvent mentionné est l'importance accrue accordée à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

37 % des travailleurs canadiens se disent « **plus conscients de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.** »

Là encore, les chiffres sont semblables parmi différents groupes. L'équilibre entre le travail et la vie privée est cité par 39 % des salariés, 34 % des travailleurs rémunérés à l'heure, 36 % des personnes qui font du télétravail, 31 % des personnes qui se rendent au travail et 50 % des personnes qui travaillent en mode hybride. Il s'agit du résultat le plus important parmi tous les groupes de répondants.

25 % de l'ensemble des personnes interrogées ont déclaré: « **Je travaille le même nombre d'heures chaque semaine, mais pas nécessairement entre 9 heures et 17 heures.** »

Le troisième changement en importance mentionné par les employés salariés et ceux qui se rendent au travail tous les jours est : « Je travaille plus d'heures chaque semaine. » Pour ceux qui sont rémunérés à l'heure, c'est : « Je travaille moins d'heures chaque semaine. » Parmi ceux qui font du télétravail ou qui travaillent en mode hybride, le troisième changement le plus fréquent est : « Le télétravail a fait de moi un meilleur parent. »



Travailler n'importe où

Quelque 7 % des travailleurs canadiens déclarent : « Le télétravail m'a permis de m'éloigner de mon employeur et de déménager, ce que j'ai fait. » Ce pourcentage n'est pas très élevé, mais c'est tout de même un résultat extraordinaire. Tout au long de la pandémie, il a toujours été clair que les confinements étaient temporaires et que le travail reprendrait tôt ou tard son cours normal. Ceux qui ont choisi de déménager l'ont fait en connaissance de cause, ce qui suggère que – au moins parmi ces travailleurs – la relation employeur-employé allait demeurer tendue après la pandémie.

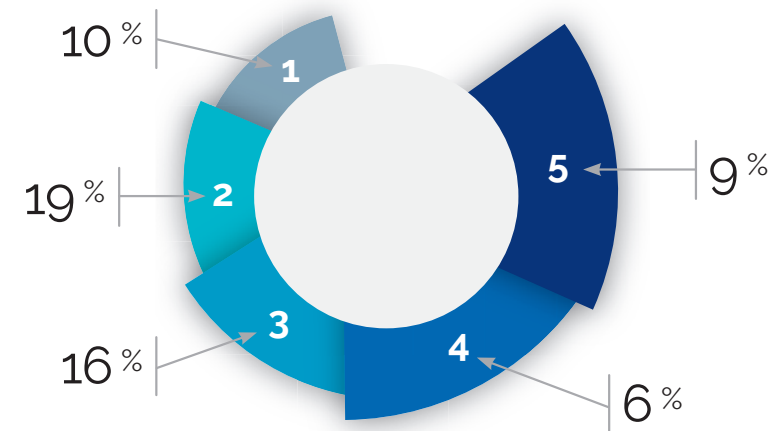
Le sentiment accru d'autonomisation des travailleurs canadiens, bien que modeste, est un phénomène réel qui continue d'influer sur les efforts déployés par les employeurs pour convaincre leurs employés de reprendre le travail en présence. Notre étude met en évidence un écart entre les préférences exprimées par de nombreux employeurs en ce qui concerne le travail en présence et les engagements que les travailleurs canadiens sont disposés à prendre.

1,7

Nous avons demandé aux répondants qui font du télétravail au moins un jour par semaine à quelle fréquence ils seraient prêts à se rendre au travail. Ils ont répondu en moyenne 1,7 jour par semaine.

Les personnes qui travaillent à distance toute la semaine ne sont prêtes à travailler en présence qu'un ou deux jours par semaine, en moyenne. Même les personnes qui travaillent en mode hybride – un ou plusieurs jours par semaine à distance – ne sont prêtes à se rendre au travail en moyenne que 2,1 jours par semaine.

Jours par semaine où les travailleurs canadiens sont prêts à se rendre au travail



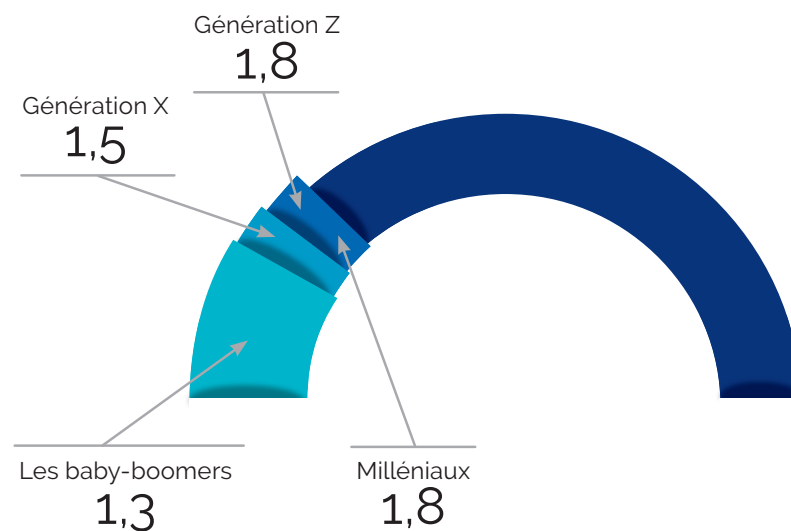
Parmi l'ensemble des répondants, 10 % sont prêts à se rendre au travail un jour par semaine, 19 % deux jours par semaine, 16 % trois jours par semaine, 6 % quatre jours par semaine et 9 % cinq jours par semaine.

C'est exact, parmi les Canadiens qui font du télétravail au moins une partie de la semaine, seulement un sur dix est prêt à retourner au travail en présence à temps plein.

À mesure que la technologie s'est améliorée au cours de la dernière décennie, les employeurs se sont montrés de plus en plus favorables au travail à distance. Mais nous nous trouvons ici en terrain inconnu. Les employeurs demandent à leurs employés d'être présents au travail deux jours, trois jours ou plus par semaine et se heurtent à des réticences, ou pire.

« Nous n'avons pas le droit de travailler à la maison, même pas deux jours par semaine, déclare l'une des personnes interrogées. Nous sommes capables de le faire. Je cherche un employeur qui autorise le travail en mode hybride. »

Fait étonnant, on constate que les travailleurs les plus âgés sont le plus réticents à retourner au travail en présence. En moyenne, les baby-boomers sont prêts à travailler en présence 1,3 jour par semaine, tandis que les travailleurs de la génération X sont prêts à se rendre au travail 1,5 jour par semaine. Pour ce qui est des milléniaux et des travailleurs de la Génération Z, la moyenne est de 1,8 jour par semaine.



Alors que les baby-boomers et les membres de la génération X arrivent à la fin de leur carrière, il sera difficile pour les employeurs de leur demander de renoncer à la flexibilité accrue qu'ils ont goûtée. Les jeunes professionnels, surtout ceux qui souhaitent progresser dans leur carrière, sont plus susceptibles d'accepter le retour aux normes prépandémiques, du moins en ce qui concerne le travail en présence. Il y a cependant des limites : 37 % des membres de la génération Z affirment qu'ils ne sont pas prêts à travailler en présence plus de trois jours par mois.



« L'élément financier est un facteur, souligne **Salina Shariff, directrice principale, Solutions de retraite et mieux-être financier à La Corporation People**. Le travail à distance permet d'économiser sur l'essence, la nourriture, les vêtements de travail et même l'assurance automobile. Toutes ces petites économies s'additionnent. »

La question est complexe. Les dirigeants s'inquiètent de la gestion et du développement des talents et, dans de nombreux secteurs, de la productivité. D'autres éléments qui ne sont pas liés à la gestion des ressources humaines les préoccupent, notamment les investissements immobiliers.

« Le travail en mode hybride présente des défis, en particulier pour les gestionnaires de personnel, explique Chris Newns. Mobiliser et souder votre équipe lorsque tout le monde travaille à distance, créer de la cohésion au sein de l'équipe, échanger des informations, assurer l'équité et la justice sont des problèmes réels. »

Cependant, au chapitre de la productivité, Chris Newns fait valoir à ses clients que le travail à distance fait réaliser des gains dans bien des cas.¹ « Beaucoup d'employeurs craignaient que le travail à distance n'entraîne une baisse de la productivité, explique-t-il. Or, nous savons maintenant que ce n'est pas le cas. »



¹ Forbes, 3 New Studies End Debate Over Effectiveness Of Hybrid And Remote Work by Bryan Robinson, Ph.D.



Les régimes d'avantages sociaux, un atout

Dans le contexte actuel, les employeurs canadiens doivent sans cesse se démarquer pour attirer les talents, alors que les taux de chômage sont bas et que les pressions économiques sont multiples. Or, même si certains aspects de la relation employeur-employé semblent être à un point critique, notre étude confirme que les régimes collectifs d'assurance et d'épargne offerts par les employeurs sont des atouts concurrentiels. C'est le cas dans tous les secteurs d'activité et dans diverses catégories démographiques de travailleurs.

Nous avons demandé aux travailleurs canadiens de classer divers avantages sociaux en fonction de leur importance pour eux. Cette approche exigeant une hiérarchisation des réponses, les répondants ne pouvaient pas simplement dire que tous les avantages proposés étaient importants pour eux.

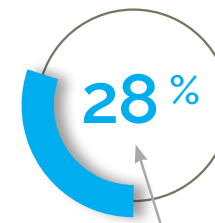
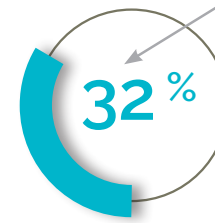
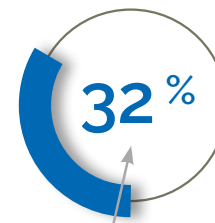
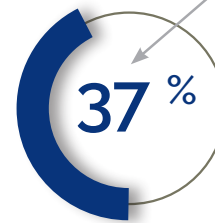
50 %

La moitié des travailleurs canadiens ont classé « une couverture plus généreuse des médicaments d'ordonnance, des soins dentaires, des soins de la vue et d'autres avantages sociaux de base » au premier ou au deuxième rang.

Les avantages suivants ont aussi été jugés prioritaires par au moins 25 % des répondants :

« des programmes d'aménagement des horaires de travail, de congés sabbatiques et d'autres formules de travail non traditionnelles »

« des programmes visant à promouvoir la santé des membres de la famille de l'employé »



« des régimes d'épargne pour aider les employés à épargner en vue de répondre à leurs besoins financiers à court terme, par exemple pour rembourser leurs dettes d'études ou pour acheter une maison (de la même manière que de nombreux employeurs aident les employés à épargner en vue de la retraite) »

« des programmes de rabais ou d'encouragement pour aider les salariés à réduire leurs dépenses courantes »

L'épargne à court terme est devenue de plus en plus importante, en particulier chez les jeunes professionnels qui s'efforcent de rembourser leurs dettes d'études et d'économiser pour l'achat d'une première maison. La reprise de l'inflation l'année dernière et la hausse des taux d'intérêt ont exacerbé la situation.

« Payer les dépenses courantes ou rembourser les dettes au lieu d'épargner pour la retraite ont toujours été en forte concurrence, explique Salina Shariff. Il est important d'offrir une certaine souplesse quant aux raisons d'épargner. On ne devrait pas opposer une option à une autre. La question est de savoir comment réduire les dettes, épargner pour accéder à la propriété, se constituer un fonds d'urgence et épargner pour l'éducation des enfants et pour la retraite, sans devoir privilégier un élément au détriment des autres. »

Les employeurs ont besoin d'aide dans ce domaine, estime Salina Shariff. « Les décideurs politiques doivent proposer plus d'options et être ouverts aux idées nouvelles. »



Il demeure important de mettre l'accent sur l'épargne-retraite, comme l'a toujours fait notre industrie. Mais les carrières étant de moins en moins linéaires, celle-ci devra évoluer. De nombreux travailleurs décident de travailler après l'âge de 65 ans s'ils en ont la possibilité. D'autres prennent des congés sabbatiques et participent à l'économie à la demande.

« L'argent n'est pas le facteur qui incite les gens à continuer de travailler après l'âge normal de la retraite, explique Salina Shariff. Les gens vivent plus longtemps, en meilleure santé, et ils ne veulent pas nécessairement prendre leur retraite. » Bien des aînés travaillent à temps partiel ou en temps qu'employés contractuels pour s'occuper. Pour les employeurs, c'est une excellente occasion de conserver les talents et de profiter de leurs connaissances tout en formant la jeune génération. Chacun y gagne, tant les employeurs que les employés. »



Partout dans le monde, des employeurs prévoyants ont commencé à miser sur le maintien en poste des travailleurs âgés. « Divers pays ont adopté des politiques et des processus de gouvernance clairs ayant pour but de permettre aux travailleurs âgés de continuer à travailler, indique **Catherine Paquin, directrice principale, Services-conseils, Solutions de retraite collectives à La Corporation People**. Pour lutter contre l'âgisme, les employeurs peuvent utiliser des messages ciblés visant à valoriser l'expérience et l'âge, dans le cadre d'une stratégie de diversité et d'inclusion. »

Catherine Paquin aimerait que l'âge auquel l'épargne accumulée dans un régime enregistré d'épargne-retraite doit être transférée dans un fonds enregistré de revenu de retraite passe de 71 ans à 75 ans, ce qui aiderait les Canadiens à épargner en vue d'une retraite complète plus tardive. Elle recommande également la création d'un crédit d'impôt pour les personnes qui travaillent après l'âge de 65 ans, une réduction de la récupération des prestations de la Sécurité de la vieillesse et une modification du mode de calcul du facteur d'équivalence pour permettre le versement de cotisations plus élevées.

« Les programmes de retraite doivent rester la priorité, affirme Catherine Paquin. Toutefois, les employeurs doivent s'adapter à l'évolution démographique et faire preuve de souplesse en offrant plus de produits sans rendre l'adhésion obligatoire. »



Attirer les meilleurs talents

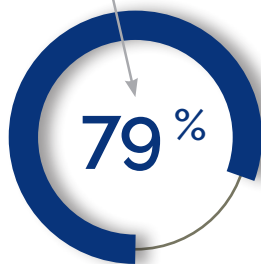
Nous avons également demandé quels types d'avantages inciteraient plus les travailleurs à travailler pour leur employeur.

82 %

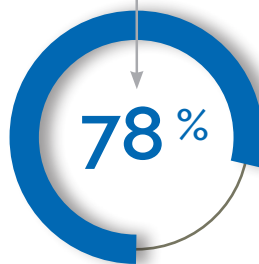
dit, « des programmes d'aménagement des horaires de travail, de congés sabbatiques et d'autres formules de travail non traditionnelles » les rendraient beaucoup plus ou un peu plus enclins à travailler pour leur employeur.

Au moins trois quarts des répondants estiment que les avantages suivants auraient un effet semblable :

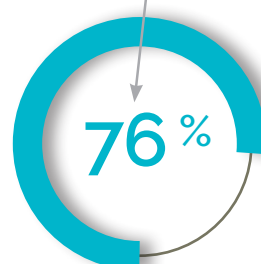
« des programmes de rabais »



« des régimes d'épargne »



« des programmes visant à promouvoir la santé des membres de la famille de l'employé »



« À mon avis, de nombreux employeurs savent depuis toujours qu'au moment d'engager un employé qui a une famille, sa décision d'accepter l'offre d'emploi dépend en grande partie des avantages offerts à sa famille, explique Chris Newns. Depuis cinq ou dix ans, on évalue de plus en plus les avantages sociaux dans l'optique de la famille. Cette tendance ne fera que s'amplifier. Sondez vos employés. Découvrez quels sont leurs besoins. »

Les programmes conçus pour promouvoir l'épargne à court terme et la santé des membres de la famille seront des idées nouvelles pour certains employeurs. Dans l'ensemble, cependant, ces résultats établissent un lien clair et direct entre les régimes d'avantages sociaux des employeurs et les bonnes relations entre employeurs et employés. Selon nous, le fait d'offrir un régime est susceptible de jouer un rôle de premier plan dans la course aux talents, à mesure que cette relation continuera d'évoluer. Les dirigeants responsables de cette fonction peuvent contribuer de manière importante à la réussite de leur employeur.



Flexibilité

S'il est un thème récurrent dans tout cela, c'est bien celui de la flexibilité. Les salariés veulent avoir leur mot à dire sur le moment et le lieu où ils travaillent. Ils veulent des régimes collectifs d'assurance et de retraite plus avantageux, ce que les employeurs peuvent leur offrir grâce aux régimes à structure flexible.



« Les employeurs peuvent mettre en place un programme d'éducation financière qui aborde des sujets tels que l'établissement d'un budget, la préparation à la retraite, etc. », explique **Catherine Paquin, directrice principale des Services-conseils en solutions de retraite collectives à La Corporation People.** « Ils peuvent aussi mettre à la disposition de leurs employés un service de finances personnelles. Il faut toutefois s'assurer que les employés soient informés de ces avantages. Les promouvoir et suivre leur utilisation. »



Ce dernier point est important. Les salariés veulent tirer davantage de leurs régimes d'avantages sociaux et d'épargne, et certains d'entre eux au moins sont prêts à déboursier une partie des frais. Les employeurs peuvent proposer des programmes à participation volontaire, possiblement assortis de primes réduites par rapport aux régimes individuels.

« Utilisons la participation volontaire pour donner accès à un plus large éventail d'avantages, suggère Chris Newns. Si l'employeur est en mesure de contribuer, tant mieux. Ou il peut offrir des rabais. Ce que les gens recherchent, c'est simplement d'avoir accès à une meilleure offre. »

Pour les employeurs dont la main-d'œuvre est jeune, les régimes flexibles sont très profitables. « Les travailleurs de la génération Z semblent vouloir tout avoir, mais ils cherchent simplement à pouvoir vivre leur vie, explique Chris Newns. Surtout dans les villes où le coût de la vie est élevé, comme à Toronto ou à Vancouver. »

Pour offrir une plus grande flexibilité, de nombreux employeurs devront faire des changements considérables. Cela causera des problèmes, mais ils ne seront pas insolubles, selon Chris Newns.

« Il faut mettre en place les bonnes personnes et les former pour qu'elles sachent comment composer avec tout cela, ajoute-t-il. Les avantages pour les employés seront multiples : plus grande flexibilité, réduction des déplacements, possibilité d'améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, plus grand mieux-être, autonomie, potentiellement moins de distractions et travail plus satisfaisant. Pour les employeurs, les avantages seront l'accès à une plus grande réserve de talents, la réduction de l'empreinte carbone et des coûts immobiliers, l'augmentation de la productivité, l'engagement des employés et, espérons-le, la réduction du roulement du personnel et de l'absentéisme. »

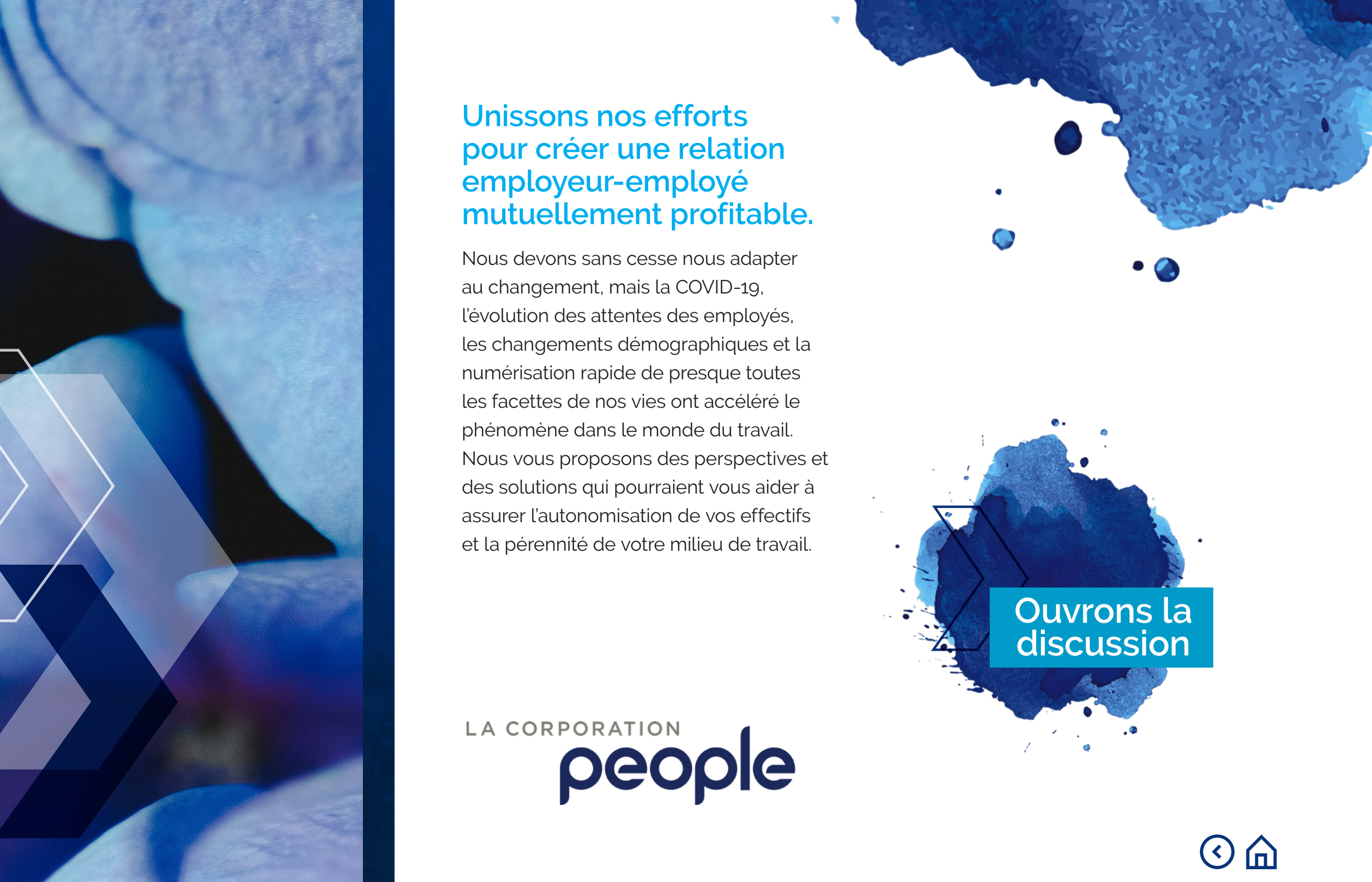
Les employeurs peuvent avoir une incidence considérable sur la vie de leurs employés et obtenir du même coup un avantage concurrentiel. Même s'il existe actuellement de réelles différences entre les attentes des employés et celles des employeurs, le dialogue et une approche collaborative à la solution des problèmes pourraient s'avérer très profitables.



« En matière d'expérience des employés, je crois que les membres de la génération Z contribuent à hausser la barre, affirme **Chris Newns, chef des Solutions collectives de La Corporation People.** Les employeurs prêts à s'adapter et à concevoir des programmes créatifs qui attirent une main-d'œuvre multigénérationnelle sont ceux qui réussiront. »

« Pour s'adapter, de nombreux employeurs ont mis l'accent sur l'expérience de l'employé en adoptant une approche holistique, explique Catherine Paquin. Les employeurs réaménagent leurs lieux de travail pour favoriser la convivialité et la créativité. Ils ajoutent de petits extras comme un salon, du café gratuit, une salle de sport et une cafétéria pour accroître leur attractivité et montrer qu'ils sont soucieux du bien-être de leurs employés. »

Le monde du travail est peut-être en pleine mutation, mais Salina Shariff est optimiste. « Nous vivons actuellement une période formidable, dit-elle. Un jour, les générations futures regarderont en arrière et se rendront compte que notre génération a vécu une période charnière où les circonstances ont imposé un changement pour le mieux et ont ouvert la voie à une nouvelle expérience professionnelle et à un nouvel équilibre entre vie professionnelle et vie privée. »



Unissons nos efforts pour créer une relation employeur-employé mutuellement profitable.

Nous devons sans cesse nous adapter au changement, mais la COVID-19, l'évolution des attentes des employés, les changements démographiques et la numérisation rapide de presque toutes les facettes de nos vies ont accéléré le phénomène dans le monde du travail. Nous vous proposons des perspectives et des solutions qui pourraient vous aider à assurer l'autonomisation de vos effectifs et la pérennité de votre milieu de travail.

Ouvrons la
discussion

LA CORPORATION
people