

Les répercussions de la pandémie sur la stratégie en matière d'avantages sociaux

Automne 2020



I² Idées inspirantes

Introduction

L'année 2020 est marquée par le changement et l'incertitude. Les événements nous poussent à remettre en question nos vieux postulats et à changer nos anciens comportements.

Nous vivons une pandémie mondiale, nous prenons conscience du racisme avec une intensité et des émotions inégalées, nous ressentons de l'anxiété par rapport à la polarisation politique d'une grande puissance mondiale, les États-Unis, et nous traversons la plus importante crise économique de notre vie, tout cela en même temps. Chaque changement s'accompagne d'effets collatéraux. L'étendue du changement perturbateur en 2020 aura encore de nombreuses conséquences.

Morneau Shepell a réuni un groupe de chefs des Ressources humaines provenant de divers secteurs d'activité, dans le cadre de son laboratoire Idées inspirantes, afin de parler des répercussions possibles des perturbations qui marquent 2020. La discussion a porté sur deux sujets : les tendances et les enjeux d'importance pour les affaires, et les répercussions sur les employés d'une organisation et sa stratégie en matière d'avantages sociaux.

Changements et tendances en 2020

De bien des manières, les événements de 2020 ont accéléré les tendances qui existaient déjà. D'autres changements sont déclenchés alors que nous voyons plus clairement nos forces et nos vulnérabilités en tant qu'individus, en tant qu'organisations, et au sein de nos gouvernements. Comment savoir quels changements seront permanents et continueront à s'accélérer, et quels ne dureront pas? Compte tenu des tendances et des perturbations passées, celles qui ont engendré une transformation ont été soutenues par la majorité des gens, qui se sont demandé pourquoi personne n'y avait songé avant. Elles ont également créé une grande valeur ou mis au jour une occasion ou un besoin

Quatre tendances

- La main-d'œuvre déstructurée
- L'émergence du « S » dans ESG
- Une vigilance accrue et de nouvelles normes
- L'anxiété en tant que « norme »

Répercussions principales

- Une attention particulière aux employés les plus vulnérables
- La durabilité et les droits
- L'expérience de travail globale
- Pleins feux sur le mieux-être financier

Mieux-être des gens. Succès des entreprises.

qu'on ne pensait pas avoir. Par contre, le changement temporaire peut être puissant pendant un temps, mais n'avoir aucune importance ou valeur, ou alors, pour quelques personnes seulement. Nous croyons que plusieurs tendances de 2020 sont là pour de bon. Nos discussions ont porté sur quatre d'entre elles.

Quatre tendances

1. La main-d'œuvre déstructurée

La main-d'œuvre déstructurée ne se définit pas uniquement par les différences entre les endroits où nous travaillons, elle reflète également les changements dans nos méthodes de travail, et possiblement le salaire que nous touchons, les gens que nous embauchons et notre relation par rapport au travail. Les annonces publiques faites par des organisations comme Facebook et les offres de visas prolongés de la part de pays faisant la promotion de forfaits stations balnéaires-travail ont fait de la déstructuration de la main-d'œuvre un enjeu de société. Toutefois, bien des questions se posent, par exemple concernant la rémunération et les avantages sociaux des employés qui travaillent à des endroits où leur employeur n'a pas de bureau. On se demande également si cette tendance n'accélérera pas au final l'économie des petits boulots. Malgré ces questions, il semble inévitable que nous ne retournions pas au concept des lieux de travail ayant pignon sur rue. Alors que certains considèrent que la déstructuration est synonyme de flexibilité, d'autres subissent plutôt une ou plusieurs facettes du chaos qu'elle sème. De nombreux employés disent qu'ils préfèrent travailler de la maison ou partager leur temps entre la maison et le lieu de travail. Toutefois, l'Indice de santé mentale de Morneau Shepell laisse entendre que l'attrait pratique que représentent le temps et la commodité ne réduit peut-être pas les répercussions de ce changement sur la santé mentale et le mieux-être. L'isolement est de plus en plus préoccupant dans la société et la pandémie l'a empiré pour bien des raisons.

Le travail déstructuré intensifiera-t-il les dommages causés par l'isolement?

Si chacun a une expérience du travail différente, sera-t-il plus difficile d'avoir une culture organisationnelle distincte?

Sans culture distincte, les employés se sentiront-ils moins connectés à leur organisation?

Presque tous les changements ont des conséquences inattendues.

¹ Indice de santé mentale, juin 2020

Sommes-nous prêts à gérer les conséquences de la main d'œuvre déstructurée?

2. L'émergence du « S » dans ESG

La pandémie de COVID-19 accélère l'émergence du « S » dans ESG. Les investisseurs sont plus attentifs que jamais à la relation entre une organisation et ses effectifs. Le « S », ou « social » dans l'expression « environnemental, social et en matière de gouvernance » aide les investisseurs à évaluer la résilience des organisations, un élément important de la valeur de toute organisation. Nous savons que les employés qui travaillent pour des organisations qui favorisent leur santé mentale et physique durant la pandémie ont de bien meilleurs scores sur le plan de la santé mentale et de la productivité que ceux d'organisations qui veillent mal sur leur santé mentale et physique, ou les négligent, pendant la crise¹. À bien des égards, les organisations semblent se diviser en deux catégories : celles dont la réaction à la pandémie est « humanisante », et celles dont la réaction est « déshumanisante ». À long terme, il s'agira du point de séparation d'un autre aspect de la reprise en K, selon lequel la santé, l'engagement et la productivité des employés et la valeur commerciale en résultant s'améliorent dans les organisations qui favorisent la santé mentale et physique des employés, alors que celles qui les négligent éprouvent des problèmes de main-d'œuvre et sont mal perçues par les investisseurs.

Les rapports sur l'ESG donnent un avantage aux organisations en guidant leur action et en favorisant leur reconnaissance. [Consultez le rapport de Morneau Shepell sur le mieux-être de ses employés.](#)

Des rapports publics sur la santé mentale et le mieux-être des employés peuvent-ils avoir le même résultat?

3. Une vigilance accrue et de nouvelles normes

Une vigilance accrue et de nouvelles normes sont désormais de mise. Avec la pandémie et l'émergence du mouvement pour la justice sociale, les organisations sont vigoureusement scrutées à la loupe. Au-delà de l'attention que les investisseurs prêtent aux facteurs ESG, le grand public, les consommateurs, les clients entreprise à entreprise et les employés sont beaucoup plus vigilants. En 2020, les enjeux sont chargés d'émotions et très lourds de conséquences. Désormais, nous sommes beaucoup plus conscients de notre responsabilité collective à l'égard de la santé, de l'économie et de la société. Nous sommes tous concernés, ce qui signifie

que nous en partageons la responsabilité, et plus particulièrement, que nous tenons pour responsables les entités les plus puissantes. Nous voyons des entreprises changer des produits et des pratiques commerciales qui existent depuis des lustres pour éradiquer l'insensibilité raciale. Nous voyons aussi des organisations encensées ou vilipendées publiquement en raison de leur approche du mieux-être des employés. De plus, nous observons une tendance vers de nouvelles normes de pratique. Le projet de loi C-97 introduit une nouvelle obligation de divulgation pour les entreprises régies par la Loi canadienne sur les sociétés par actions (LCSA), qui exige qu'elles fassent rapport du mieux-être de leurs employés, retraités et rentiers à leurs actionnaires. L'Organisation internationale de normalisation publie la norme ISO-45003, qui établit une norme internationale sur la gestion des risques psychosociaux en milieu de travail.

La gestion de la réputation est devenue essentielle.

Comment pouvons-nous utiliser les nouveaux guides et répondre aux attentes afin de créer de la valeur et de faire en sorte que les organisations que nous soutenons soient bien vues?

4. L'anxiété en tant que « norme »

En tant que « norme », l'anxiété a de nombreuses conséquences. La pandémie et l'incertitude économique affectent la santé mentale des employés. Les gouvernements en constatent les risques et les répercussions, et certains investissent davantage en santé mentale, notamment dans des programmes hospitaliers et des thérapies numériques, comme [matcci.com](https://www.matcci.com). Les conséquences des perturbations et des changements massifs auront un effet sur notre santé et nos perspectives pendant un certain temps. Les pandémies antérieures ont compromis la santé mentale bien après la période de contagion. L'incidence à long terme d'un stress et d'une anxiété accrus augmente le risque de détérioration de la santé physique et mentale. Nous constatons également une augmentation des stratégies d'adaptation malsaines, par exemple la consommation d'alcool. Cela peut se répercuter sur les coûts et la productivité, ainsi que sur la qualité de vie des gens.

La proposition de valeur d'une organisation en particulier changera-t-elle alors que la population nécessite et demande davantage de soutien et de stabilité pour contrer l'anxiété? Que feront les organisations à cet égard?

Les répercussions sur la stratégie en matière d'avantages sociaux

Les participants du groupe Idées inspirantes ont parlé de leur expérience actuelle et d'importants aspects à prendre en considération pour l'avenir, compte tenu des enjeux et des tendances en 2020. Les principaux thèmes abordés sont les suivants :

Une attention particulière aux employés les plus vulnérables

La vulnérabilité financière et la vulnérabilité liée à la santé des personnes touchées deviennent plus apparentes pendant la crise. Les programmes qui offrent des fonds de difficulté ou d'urgence, ou de partage des avantages sociaux, selon lesquels les employés peuvent partager les avantages inutilisés avec d'autres personnes, sont de plus en plus fréquents.

Il faut donc accorder une plus grande attention aux besoins et à l'équité qu'à l'uniformité. On a l'occasion d'assurer un soutien vraiment utile à ceux qui en ont besoin. Le défi, c'est d'administrer ces programmes de manière appropriée et durable.

Préoccupations concernant la durabilité des investissements dans la santé des employés

La pandémie a amené une augmentation du soutien et des avantages sociaux que certaines organisations fournissent aux employés. Dans bien des cas, cela a été rendu possible grâce à la réduction des coûts dans d'autres domaines que la pandémie a entraînés. Cependant, on s'inquiète de la durabilité de ces investissements quand les autres coûts redeviendront nécessaires. On craint également pour les droits des employés, particulièrement dans les organisations de grande envergure et parmi les employés plus jeunes. Il faudra faire des compromis, mais au niveau de l'organisation, cela pourrait être difficile, voire néfaste.

Il faudra que les employés et les employeurs se responsabilisent quant à la santé et à la durabilité des avantages sociaux.

Les avantages personnalisés seront probablement touchés. Essentiellement, on pousse le concept des avantages sociaux flexibles ou facultatifs au prochain niveau, les employés pouvant choisir leurs protections à un niveau très granulaire. Cela pourrait comprendre

des protections qui ne sont pas traditionnellement considérées comme des avantages sociaux. La reconnaissance de leurs besoins particuliers pourrait faire en sorte que les employés ont une meilleure perception de la valeur des « avantages sociaux ». Le défi consiste à assurer que les employés continueront de bénéficier d'un filet de sécurité proactif en cas de problèmes de santé fondamentaux.

Moins d'« avantages sociaux », plus de rémunération globale ou d'expérience employé globale

La pandémie nous force à adopter un point de vue plus holistique et intégré des besoins et des protections. Ainsi, les avantages sociaux pourraient être vus plus souvent comme un facteur de l'expérience employé et une composante de la culture organisationnelle, plutôt qu'un droit. Les organisations qui distinguent ces deux concepts pourraient indûment restreindre la définition des avantages sociaux, à leur désavantage et celui de leurs employés.

Il faut donc garder un point de vue holistique des avantages sociaux, des programmes et des expériences qui ont commencé durant la pandémie.

Les organisations peuvent donc créer des propositions de valeur uniques qui rejoignent les besoins et les valeurs des employés. Le risque, c'est de ne pas se tenir au courant des besoins et des valeurs qui apparaissent et évoluent, particulièrement durant la pandémie et la période qui la suivra, alors que les choses sont encore fluides.

Pleins feux sur le mieux-être financier

Le mieux-être financier est un sentiment de sécurité et de satisfaction par rapport à nos finances. Il est motivé par les connaissances, les actes et les perceptions des gens par rapport à leur situation financière. Le mieux-être financier est également un facteur clé du mieux-être mental et de la productivité au travail. La pandémie expose et exacerbe les vulnérabilités à ce chapitre. Ce phénomène hausse la barre pour les programmes et les protections liés au mieux-être financier. D'excellentes ressources sont peut-être en place, mais souvent, elles ne sont pas suffisamment motivantes pour que les employés les utilisent et apportent des changements significatifs. Ce n'est plus acceptable.

Il faut donc accorder une plus grande importance aux programmes de mieux-être financier. On peut intégrer ces programmes, qui sont plus que des programmes d'épargne, dans le concept d'avantages sociaux. Le défi consiste à greffer le mieux-être financier global à l'expérience employé de façon à enrichir les connaissances, encourager l'action et améliorer la perception, naturellement, et non dans le cadre d'une initiative distincte.

Commentaires

Bien des choses sont encore incertaines, mais on connaît l'importance et l'influence que les organisations ont sur la santé et la vie de leurs employés. Il faut également tenir compte de l'attention accrue que prêtent de nombreuses parties prenantes aux relations qu'une organisation entretient avec ses employés. C'est particulièrement vrai compte tenu des risques qui ont surgi en 2020. Il faudra donc prendre de nouvelles décisions et établir des stratégies résilientes; le rôle des ressources humaines stratégiques sera plus essentiel que jamais.

Pour de plus amples renseignements, écrivez à research@morneaushepell.com