

De la récession à la reprise

Jusqu'où et à quel rythme? Et êtes-vous prêt?

Malgré des signes suggérant que la croissance revient à l'ordre du jour, les entreprises du monde entier restent prudentes quant aux investissements en main-d'œuvre.

Résumé

La récente période de turbulence économique a eu un effet considérable sur les décisions relatives aux avantages sociaux, aux employés de talent et à la rétribution, et cet effet continuera fort probablement à se faire sentir. De plus, la crise a eu des répercussions imprévues sur les opérations – de la productivité à l'attention portée à l'avantage concurrentiel.

- Ayant traversé la pire période de ralentissement économique depuis près d'un siècle, les entreprises du monde entier accordent une importance plus grande qu'avant au service à la clientèle (aux États-Unis, au Canada et en Amérique latine) et à la qualité (Europe) afin de stimuler la croissance future.
- Malgré cet accent mis sur la croissance, les programmes d'embauche sont restés prudents. En effet, plus du tiers des entreprises à travers le monde prévoient d'autres mises à pied et relativement peu d'embauche. Celles de l'Asie-Pacifique sont cependant différentes sur ce point, puisque la moitié environ des répondants de cette région s'attendent à accroître l'embauche.
- Les entreprises disent avoir observé une hausse de la productivité des employés au cours de la récession, et près de la moitié d'entre elles s'attendent à ce que cela continue au cours de l'année alors qu'elles maintiendront des effectifs réduits.
- De nombreuses entreprises prévoient de petites augmentations des dépenses en ce qui concerne la rétribution aux fins de fidélisation des employés de talent actuels, tout en continuant à mettre l'accent sur la gestion des coûts et des risques.

Par conséquent, les budgets consacrés à la rémunération connaîtront une hausse cette année, tout en restant inférieurs à leurs niveaux d'avant la crise financière. Les gels de salaire se feront beaucoup plus rares, après une année durant laquelle la proportion d'entreprises déclarant n'avoir accordé aucune augmentation au mérite se situait entre 26 % (en Amérique latine) et 42 % (aux États-Unis).

- Aux États-Unis en particulier, il semble que certains employés ont survécu à la tourmente économique en diminuant leurs cotisations à leurs régimes d'épargne-retraite et en effectuant des retraits pour cause de difficultés financières. Les employés plus âgés ont, quant à eux, réagi en continuant à travailler au-delà de l'âge attendu ou prévu de la retraite.
- La crise économique a eu des effets variés sur la perception des employeurs par leurs employés, et, en 2009, les entreprises qui faisaient mention de niveaux supérieurs d'engagement des employés étaient plus nombreuses que celles qui faisaient mention de niveaux inférieurs. Cela confirme le rôle important que peuvent jouer les dirigeants, les programmes et la culture d'une entreprise afin de cultiver et de soutenir l'engagement, même en période difficile.

Stratégie et recrutement

Alors que l'on voit apparaître des signes d'une reprise de l'économie dans de nombreux marchés, on remarque des changements subtils en ce qui a trait à la façon dont les entreprises du monde entier prévoient se positionner pour la croissance, après plus d'un an à effectuer des coupures. Alors que la qualité et l'efficacité restent au cœur des préoccupations à l'égard du marché, un nombre croissant d'entreprises de notre échantillon mondial envisagent de faire concurrence en misant sur le service à la clientèle plus que sur toute autre dimension au cours de l'année qui s'amorce (*figure 1*). Cela représente un revirement par rapport à l'attitude générale observée avant la période de crise, lorsque le service à la clientèle était jugé moins important que la qualité et l'image de l'entreprise. Le fait que de nombreuses entreprises mettent l'accent sur les clients plutôt que sur leur image suggère qu'elles commenceraient à s'ouvrir à nouveau au marché et à rester à l'affût de nouvelles occasions au sein des marchés revigorés. Par contre, il semble évident qu'un contrôle strict des coûts reste une priorité, et que l'efficacité opérationnelle devient plus importante au moment où les entreprises font des prévisions quant à ce qui se passera dans un an. Comme il fallait s'y attendre, les entreprises se déclarent aussi plus préoccupées par le risque (*figure 2*).

Malgré cet optimisme prudent au sujet du milieu des affaires, les entreprises qui ont répondu au sondage sont, de toute évidence, hésitantes à embaucher sensiblement plus de personnel, du moins à court terme. Plus d'un tiers des répondants prévoient d'autres mises à pied cette année, même si la grande majorité de celles-ci seront des mises à pied ciblées plutôt que des mises à pied généralisées (*figure 3*). Par ailleurs, tandis que presque toutes les entreprises sondées envisageaient pourvoir certains postes en 2010 (contrairement à l'année dernière, où les gels de l'embauche étaient généralisés), plus d'un tiers (38 %) de celles qui prévoyaient embaucher s'attendaient à ce que le recrutement soit assez timide comparativement aux années précédentes (*figure 4*).

La plupart des entreprises participant au sondage ont mentionné que le nombre d'employés était resté stable ou qu'il avait diminué, bien que des différences régionales importantes aient été observées en ce qui a trait aux tendances suivies par les médianes du nombre d'employés. Celles-ci correspondent fort probablement aux effets de la récession qui ont été différents dans diverses parties du monde (*figure 5*). C'est aux États-Unis que les changements touchant le nombre d'employés avant la crise et après la crise sont les plus marqués, tandis que pour nos entreprises participantes en Asie-Pacifique et en Amérique latine, il a enregistré une hausse modérée. Selon les répondants, les médianes du nombre d'employés devraient suivre une tendance à la hausse au cours de l'année partout, sauf au Canada et en Europe.

Figure 1. Des changements touchant les stratégies visant l'avantage concurrentiel indiquent une attention à la croissance

Tous les répondants			Asie-Pacifique		
Rang	Avant la crise financière	Dans un an	Rang	Avant la crise financière	Dans un an
1	Normes de qualité élevées	Service à la clientèle	1	Normes de qualité élevées	Image/réputation de l'entreprise
2	Image/réputation de l'entreprise	Normes de qualité élevées	2	Image/réputation de l'entreprise	Service à la clientèle
3	Service à la clientèle	Efficacité des activités	3	Service à la clientèle	Efficacité des activités
4	Efficacité des activités	Image/réputation de l'entreprise	4	Efficacité des activités	Normes de qualité élevées
5	Produits et services novateurs	Produits et services novateurs	5	Produits et services novateurs	Produits et services novateurs

Canada			Europe		
Rang	Avant la crise financière	Dans un an	Rang	Avant la crise financière	Dans un an
1	Image/réputation de l'entreprise	Service à la clientèle	1	Normes de qualité élevées	Normes de qualité élevées
2	Service à la clientèle	Efficacité des activités	2	Image/réputation de l'entreprise	Service à la clientèle
3	Normes de qualité élevées	Normes de qualité élevées	3	Service à la clientèle	Produits et services novateurs
4	Efficacité des activités	Image/réputation de l'entreprise	4	Produits et services novateurs	Efficacité des activités
5	Produits et services novateurs	Produits et services novateurs	5	Efficacité des activités	Image/réputation de l'entreprise

Amérique latine			États-Unis		
Rang	Avant la crise financière	Dans un an	Rang	Avant la crise financière	Dans un an
1	Service à la clientèle	Service à la clientèle	1	Normes de qualité élevées	Service à la clientèle
2	Efficacité des activités	Normes de qualité élevées	2	Image/réputation de l'entreprise	Normes de qualité élevées
3	Normes de qualité élevées	Efficacité des activités	3	Service à la clientèle	Image/réputation de l'entreprise
4	Image/réputation de l'entreprise	Produits et services novateurs	4	Produits et services novateurs	Efficacité des activités
5	Produits et services novateurs	Image/réputation de l'entreprise	5	Efficacité des activités	Produits et services novateurs

Figure 2. Les répondants accordent davantage d'importance au risque depuis la crise financière

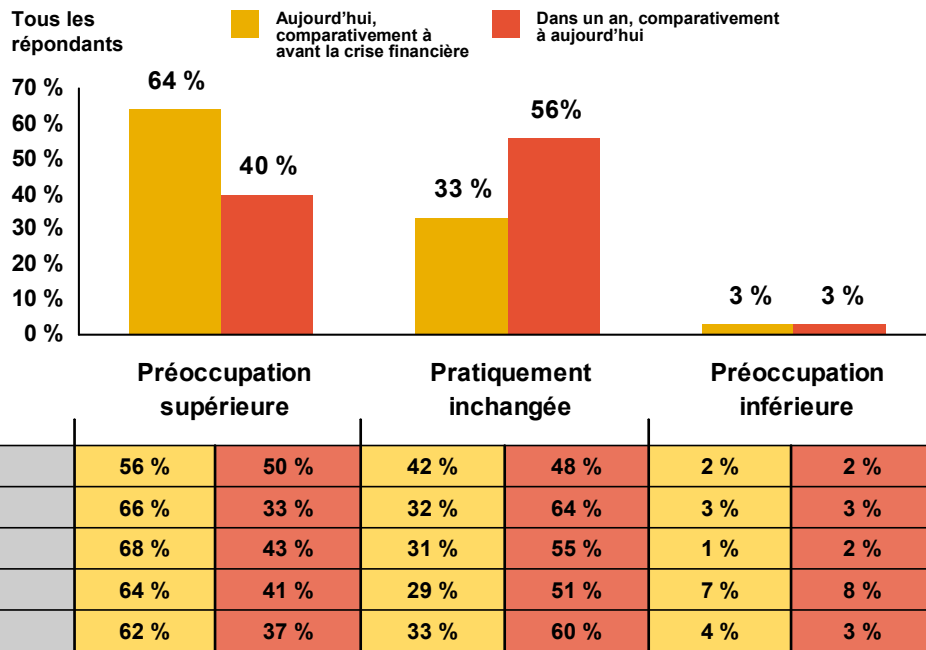
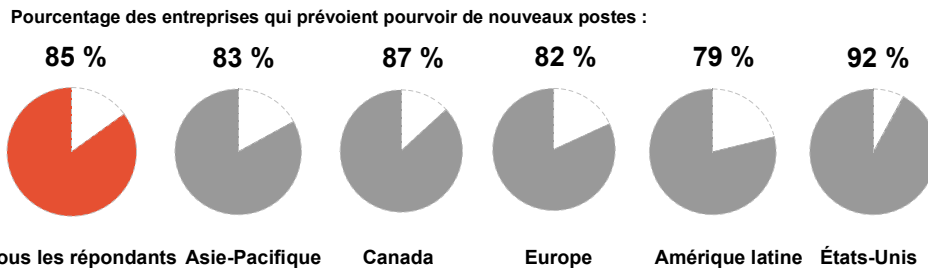


Figure 3. Les mises à pied importantes sont en baisse, mais les mises à pied ciblées restent possibles dans de nombreuses entreprises

	Importantes mises à pied		Mises à pied ciblées		Aucune mise à pied		Ne sais pas	
	Depuis le début de la crise financière	Cette année	Depuis le début de la crise financière	Cette année	Depuis le début de la crise financière	Cette année	Depuis le début de la crise financière	Cette année
Tous les répondants	15 %	3 %	51 %	34 %	33 %	54 %	1 %	8 %
Asie-Pacifique	7 %	2 %	38 %	14 %	54 %	77 %	2 %	7 %
Canada	18 %	4 %	44 %	39 %	38 %	51 %	0 %	6 %
Europe	12 %	5 %	55 %	44 %	31 %	46 %	2 %	5 %
Amérique latine	19 %	4 %	47 %	24 %	32 %	65 %	1 %	7 %
États-Unis	17 %	1 %	58 %	36 %	25 %	49 %	0 %	14 %

Figure 4. La plupart des entreprises prévoient embaucher en 2010



Programme de recrutement de votre entreprise cette année comparativement aux dernières années :

	Tous les répondants	Asie-Pacifique	Canada	Europe	Amérique latine	États-Unis
Considérablement augmenté/accélééré	3 %	7 %	2 %	2 %	5 %	1 %
Augmenté/accélééré	20 %	40 %	18 %	14 %	27 %	16 %
Habituel, inchangé comparativement aux dernières années	39 %	36 %	48 %	39 %	40 %	33 %
Réduit/ralenti	29 %	13 %	27 %	32 %	13 %	42 %
Considérablement réduit/ralenti	9 %	4 %	5 %	13 %	15 %	8 %

Figure 5. Les changements touchant le nombre total d'employés varient considérablement dans le monde

	Septembre 2008	Aujourd'hui	Dans un an
Tous les répondants	3 578	3 600	3 800
Asie-Pacifique	1 950	2 010	2 313
Canada	2 900	2 800	2 800
Europe	2 800	2 800	2 800
Amérique latine	1 870	1 929	1 975
États-Unis	8 876	7 675	8 625

Fidélisation et engagement

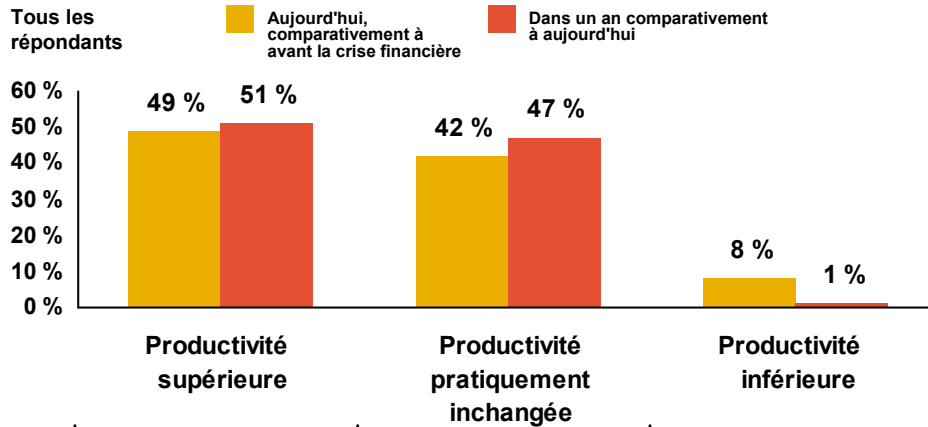
L'un des principaux résultats des récentes mises à pied a été, selon les répondants, d'accroître les niveaux de productivité, puisque de nombreuses entreprises ont pu maintenir leur niveau de productivité malgré un nombre d'employés plus restreint (*figure 6*). Près de la moitié des entreprises de l'échantillon mondial observent des niveaux accrus de productivité aujourd'hui, comparativement à avant la crise, et un peu plus de la moitié d'entre elles s'attendent à des gains supplémentaires au cours de l'année qui vient. Ces améliorations, en plus des pressions continues en matière de gestion des coûts, expliquent probablement en grande partie la prudence démontrée en ce qui concerne l'embauche à court terme – tout en soulignant les raisons qui font que les taux de chômage pourraient, pendant un certain temps, ne pas coïncider avec une reprise de l'économie.

Nous avons constaté, sans surprise, que des entreprises d'un peu partout dans le monde déclarent que la fidélisation des employés était moins difficile l'année dernière, fort probablement parce qu'il y avait peu de possibilités d'emploi dans la plupart des marchés (*figure 7*). (En Asie-Pacifique et en Amérique latine, une plus grande proportion de entreprises ont mentionné avoir plus de difficulté à fidéliser les employés, peut-être parce que les économies un peu plus fortes de ces régions ont offert aux employés clés de meilleures possibilités d'emploi.)

Plus de la moitié des entreprises de notre échantillon mondial – et près des trois quarts de celles qui sont établies en Asie-Pacifique – prévoient avoir plus de difficulté à fidéliser les employés de talent en 2010, au fur et à mesure que l'économie se redressera. Compte tenu des fortes corrélations observées entre l'engagement et la fidélisation des employés lors de nos études précédentes sur la main-d'œuvre, la fidélisation est susceptible de devenir un sujet encore plus préoccupant pour les organisations au sein desquelles les niveaux d'engagement ont connu une forte baisse pendant la récession.

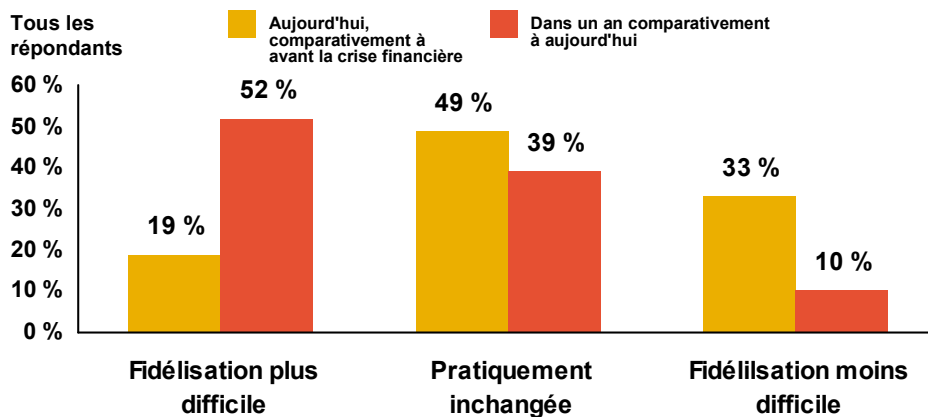
Fait intéressant, l'effet de la récession sur l'engagement des employés n'a pas été le même pour toutes les entreprises, puisque près d'un tiers de ces dernières mentionnent des niveaux d'engagement plus élevés qu'avant la crise, tandis qu'un quart de celles-ci ont observé que l'engagement est inférieur aujourd'hui (*figure 8*). Compte tenu des mises à pied, des gels de salaire et des autres mesures adoptées par de nombreuses entreprises l'année dernière, on aurait pu s'attendre à ce que l'engagement diminue. Nos résultats suggèrent que les organisations peuvent avoir une influence positive sur l'engagement et le maintenir, même dans des périodes difficiles, si elles choisissent les pratiques appropriées et les mettent en place de façon judicieuse.

Figure 6. Les entreprises mentionnent avoir connu des hausses de productivité durant la crise et s'attendent à ce que cela se poursuive



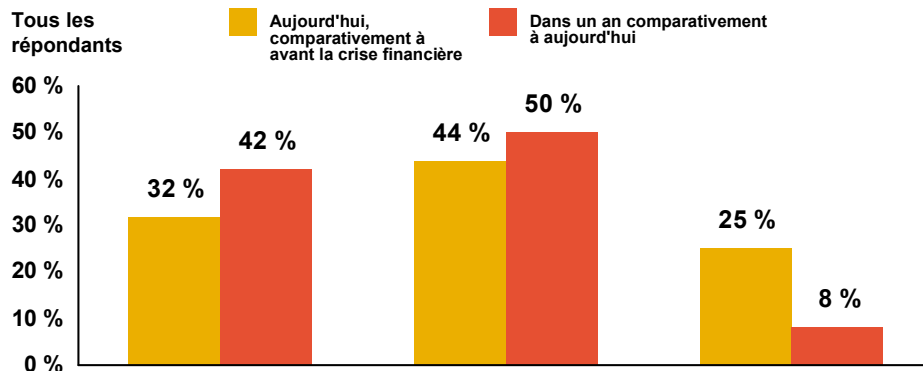
	Productivité supérieure		Productivité pratiquement inchangée		Productivité inférieure	
Asie-Pacifique	51 %	56 %	44 %	44 %	5 %	0 %
Canada	38 %	40 %	48 %	57 %	15 %	3 %
Europe	54 %	57 %	41 %	43 %	5 %	2 %
Amérique latine	46 %	57 %	43 %	42 %	11 %	1 %
États-Unis	55 %	48 %	38 %	51 %	7 %	1 %

Figure 7. Les entreprises s'attendent à ce que la fidélisation des talents clés soit plus difficile, particulièrement en Asie-Pacifique



	Fidélisation plus difficile		Pratiquement inchangée		Fidélisation moins difficile	
Asie-Pacifique	27 %	73 %	57 %	25 %	17 %	2 %
Canada	18 %	41 %	55 %	45 %	27 %	13 %
Europe	14 %	48 %	47 %	40 %	40 %	12 %
Amérique latine	30 %	51 %	47 %	39 %	22 %	9 %
États-Unis	15 %	51 %	44 %	39 %	41 %	9 %

Figure 8. Le niveau d'engagement des employés se maintient, selon les répondants



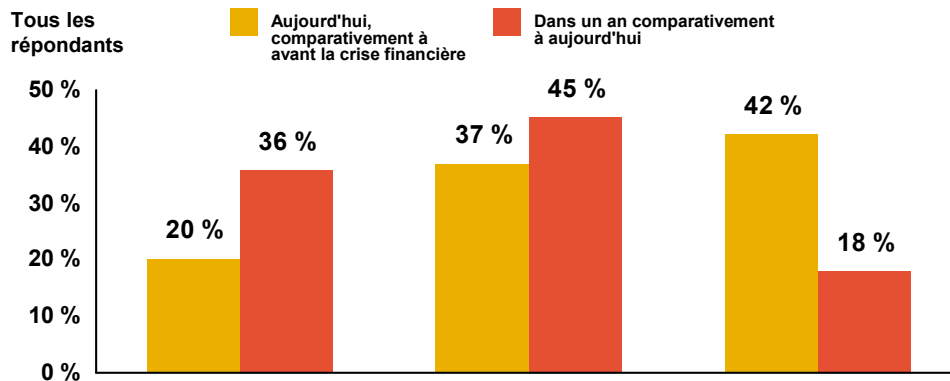
	Engagement supérieur		Pratiquement inchangé		Engagement inférieur	
Asie-Pacifique	27 %	54 %	52 %	38 %	22 %	9 %
Canada	27 %	36 %	51 %	56 %	22 %	8 %
Europe	33 %	41 %	45 %	49 %	23 %	10 %
Amérique latine	46 %	45 %	31 %	49 %	24 %	7 %
États-Unis	28 %	39 %	42 %	56 %	30 %	5 %

Programmes touchant la main-d'œuvre

Une proportion plus grande de répondants s'attendent à ce que le coût total de la main-d'œuvre augmente comparativement à ceux qui prévoient qu'il diminuera en 2010 (*figure 9*). Cette situation est différente de l'année passée, où près de la moitié de ces entreprises ont réduit l'ensemble des coûts associés à leur main-d'œuvre. Les programmes de rétribution – parmi les plus durement touchés l'an dernier – semblent ne démontrer que de faibles signes qu'une amélioration notable se produira à court terme. Les entreprises qui ont participé à notre sondage ont alloué une partie moins grande de leur budget à l'augmentation du salaire au mérite – seulement 2 % à la médiane de l'ensemble de l'échantillon, ou 3 % si l'on ne tient pas compte des répondants dans le monde qui ont procédé à un gel des salaires – tandis que les primes elles aussi, étaient en baisse (*figures 10 et 11*). De plus, les employés de nombreuses entreprises (particulièrement aux États-Unis) ont dû assumer une part plus importante du coût de la protection liée aux soins de santé dans le cadre de programmes offerts par les employeurs l'an dernier (*figure 12*). Même si la plupart des entreprises prévoient que la part du coût de la protection liée aux soins de santé assumée par les employés restera la même, les employés devront déboursier un montant plus élevé puisque le coût total de la protection liée aux soins de santé augmentera au cours de l'année.

Les réponses obtenues dans ce sondage indiquent que l'importance qu'accordent les entreprises au contrôle du coût des avantages sociaux (*figure 13*) et à la gestion du risque et de la volatilité (*figure 14*) ne diminuera pas, quoique la plupart des répondants entendent maintenir des avantages sociaux qui procurent un niveau de sécurité adéquat aux employés. En fait, tandis qu'environ 46 % des entreprises de l'échantillon mondial prévoient mettre davantage l'accent sur le coût des avantages sociaux et la gestion du risque, seulement 35 % s'attendent à accorder une plus grande importance aux questions entourant la sécurité des avantages sociaux (*figure 15*).

Figure 9. Les répondants prévoient que le coût total de la main-d'œuvre sera à peu près le même ou supérieur durant la prochaine année



	Coût supérieur		Pratiquement inchangé		Coût inférieur	
	Aujourd'hui, comparativement à avant la crise financière (%)	Dans un an comparativement à aujourd'hui (%)	Aujourd'hui, comparativement à avant la crise financière (%)	Dans un an comparativement à aujourd'hui (%)	Aujourd'hui, comparativement à avant la crise financière (%)	Dans un an comparativement à aujourd'hui (%)
Asie-Pacifique	29 %	70 %	44 %	26 %	28 %	4 %
Canada	26 %	40 %	33 %	45 %	41 %	15 %
Europe	18 %	27 %	39 %	49 %	44 %	24 %
Amérique latine	21 %	29 %	45 %	54 %	33 %	17 %
États-Unis	15 %	34 %	31 %	45 %	55 %	20 %

Figure 10. Les budgets d'augmentation du salaire au mérite connaîtront une légère croissance en 2010

	2008			2009			2010 (prévisions)		
	Y compris celles qui donnent une augmentation de 0 %	Sauf celles qui donnent une augmentation de 0 %	% de celles qui donnent une augmentation de 0 %	Y compris celles qui donnent une augmentation de 0 %	Sauf celles qui donnent une augmentation de 0 %	% de celles qui donnent une augmentation de 0 %	Y compris celles qui donnent une augmentation de 0 %	Sauf celles qui donnent une augmentation de 0 %	% de celles qui donnent une augmentation de 0 %
Tous les répondants	3,5 %	3,5 %	6 %	2,0 %	3,0 %	32 %	2,9 %	3,0 %	12 %
Asie-Pacifique	5,0 %	5,0 %	2 %	3,0 %	3,0 %	28 %	4,4 %	4,5 %	2 %
Canada	3,0 %	3,3 %	7 %	2,0 %	2,5 %	29 %	2,5 %	2,5 %	14 %
Europe	3,0 %	3,0 %	4 %	2,0 %	2,2 %	29 %	2,0 %	2,0 %	16 %
Amérique latine	4,1 %	4,5 %	11 %	3,3 %	4,5 %	26 %	4,0 %	4,0 %	10 %
États-Unis	3,4 %	3,5 %	6 %	1,7 %	2,5 %	42 %	2,8 %	3,0 %	11 %

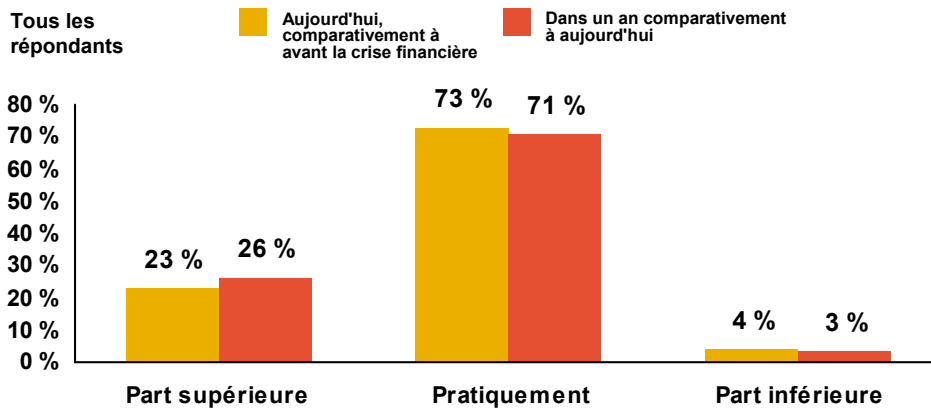
Tous les nombres sont des médianes.

Figure 11. Selon les prévisions, le niveau de financement des sommes allouées aux primes en pourcentage du montant cible devrait faire une remontée

	2008	2009	2010 (prévisions)
Tous les répondants	80 %	65 %	95 %
Asie-Pacifique	80 %	45 %	70 %
Canada	90 %	94 %	100 %
Europe	65 %	38 %	50 %
Amérique latine	100 %	90 %	100 %
États-Unis	80 %	60 %	100 %

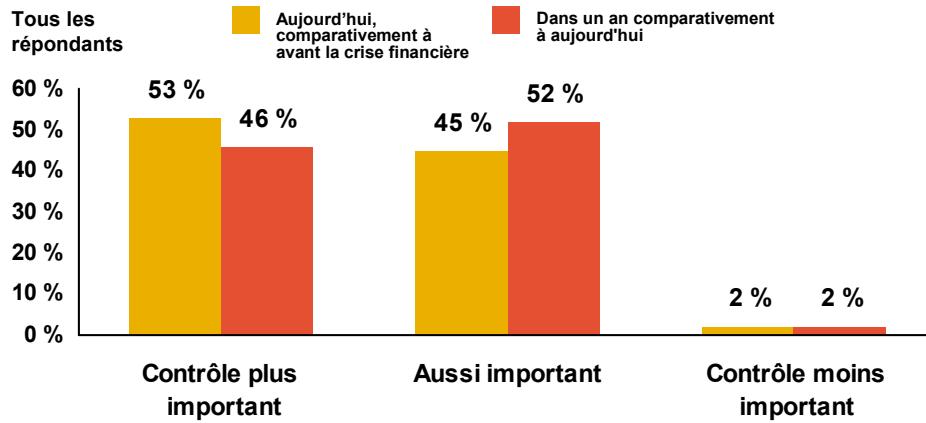
Tous les nombres sont des médianes.

Figure 12. La plupart des entreprises s'attendent à ce que la part du coût de la protection liée aux soins de santé assumée par les employés reste la même



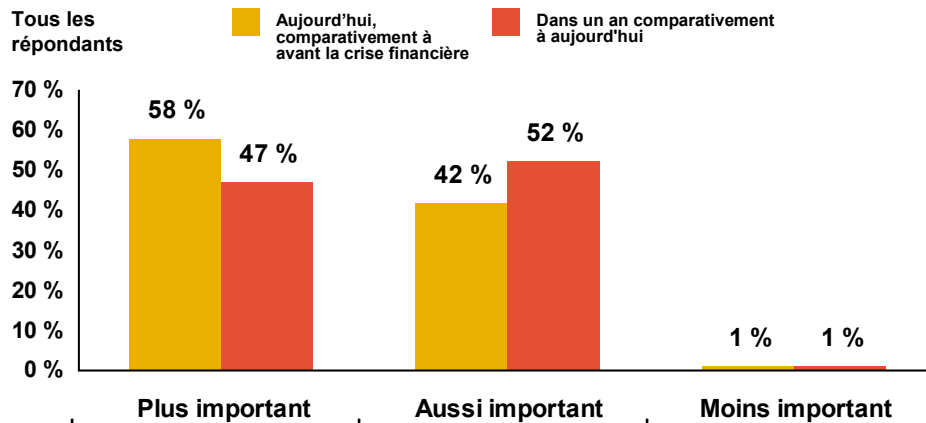
	Part supérieure		Pratiquement inchangée		Part inférieure	
Asie-Pacifique	30 %	40 %	67 %	53 %	4 %	7 %
Canada	20 %	22 %	73 %	75 %	7 %	3 %
Europe	15 %	11 %	85 %	87 %	0 %	2 %
Amérique latine	25 %	25 %	70 %	70 %	6 %	5 %
États-Unis	32 %	38 %	64 %	60 %	5 %	3 %

Figure 13. Le contrôle et la réduction du coût des avantages sociaux continueront d'être plus importants qu'avant la crise financière



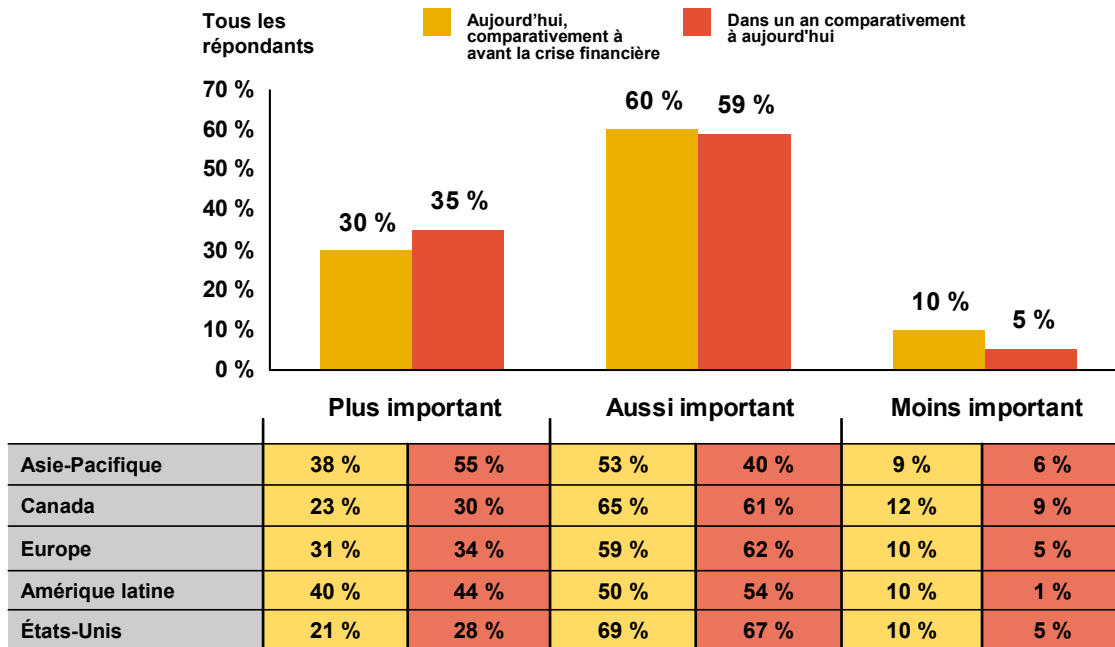
	Contrôle plus important		Aussi important		Contrôle moins important	
Asie-Pacifique	42 %	46 %	56 %	55 %	2 %	0 %
Canada	51 %	38 %	48 %	60 %	1 %	1 %
Europe	58 %	45 %	41 %	53 %	1 %	2 %
Amérique latine	50 %	45 %	47 %	50 %	3 %	5 %
États-Unis	57 %	53 %	42 %	46 %	2 %	2 %

Figure 14. Les entreprises accordent plus d'importance à la gestion du risque et de la volatilité associés au coût des avantages sociaux



	Plus important		Aussi important		Moins important	
Asie-Pacifique	40 %	51 %	58 %	47 %	2 %	2 %
Canada	58 %	44 %	40 %	55 %	1 %	1 %
Europe	54 %	45 %	46 %	56 %	0 %	0 %
Amérique latine	61 %	45 %	38 %	51 %	1 %	2 %
États-Unis	68 %	49 %	32 %	50 %	0 %	2 %

Figure 15. S'assurer que les avantages sociaux procurent sécurité et soutien aux employés reste important (mais moins que le contrôle du coût et la gestion du risque, tel qu'illustré ci-dessus)



L'expérience des employés

Quant aux employés, ils ont réagi de façon prévisible à la tourmente économique et aux efforts de gestion des coûts de leur employeur, selon nos répondants :

- Compte tenu des pressions à la baisse exercées sur les salaires à la suite des baisses marquées enregistrées par les marchés des actions presque partout dans le monde, de nombreux employés ont réduit l'an dernier leurs cotisations aux régimes CD/d'épargne-retraite offerts par l'entreprise, bien que les employeurs de presque partout aient maintenu leur niveau de participation (*figures 16 et 17*). Les réductions des cotisations au titre des régimes de retraite ont été plus courantes aux États-Unis, où près du tiers des entreprises ont déclaré que leurs employés avaient réduit leurs cotisations, et près du quart des entreprises ayant répondu au sondage ont réduit leur participation. On remarque sans surprise que les répondants au sondage s'attendent à ce que les employés versent des cotisations plus élevées au titre des régimes (en moyenne) au cours de l'année afin de contrebalancer les réductions de l'an dernier.
- De même, environ un quart des répondants ont mentionné que leurs employés ont, pour la plupart, atténué le risque en réduisant leur pondération en actions dans les régimes d'épargne offerts par l'entreprise (encore une fois, surtout aux États-Unis, où près de la moitié des répondants mentionnent cette décision). De nombreuses entreprises participantes – plus d'un tiers aux États-Unis – s'attendent à ce que les employés augmentent leur pondération en actions cette année (*figure 18*).

- Plus d'un quart des répondants à l'échelle mondiale, et plus de la moitié de ceux des États-Unis, mentionnent que le nombre de retraits pour cause de difficultés financières effectués par les employés aux termes des régimes CD/d'épargne retraite a été supérieur l'année dernière (*figure 19*). Les répondants prévoient que les retraits pour cause de difficultés financières seront moins nombreux au cours de l'année qui vient.
- Les répondants ont aussi mentionné une réduction des départs à la retraite. En effet, plus d'un quart des entreprises de notre échantillon mondial et la moitié de celles qui sont établies aux États-Unis ont indiqué avoir observé une hausse du nombre d'employés, au sein de leur entreprise, qui travaillaient au-delà de l'âge attendu ou prévu de la retraite durant la récession, une tendance qui, selon eux, se poursuivra dans une certaine mesure au cours de l'année qui s'amorce (*figure 20*). Pour un employeur, cette situation peut s'avérer un bienfait, puisqu'il aura à son service un groupe fiable d'employés d'expérience et de talent, mais elle peut aussi entraîner des pressions internes nuisant à l'avancement et au perfectionnement professionnels. En fait, environ une entreprise sur cinq, parmi celles qui ont répondu au sondage, s'est dite plus préoccupée qu'avant au sujet des conséquences qu'aura, sur le plan de la main-d'œuvre, l'augmentation du report des départs à la retraite (*figure 21*).

Figure 16. Les réductions de la participation des entreprises aux régimes d'épargne-retraite sont plutôt rares

Pourcentage des entreprises qui ont réduit leur participation

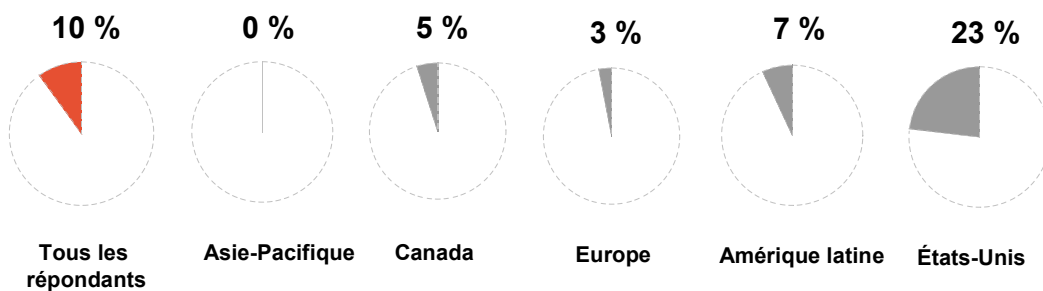
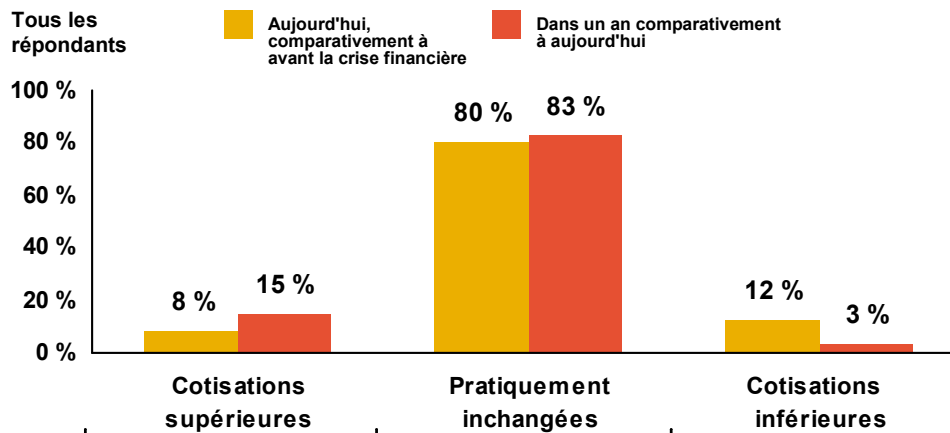
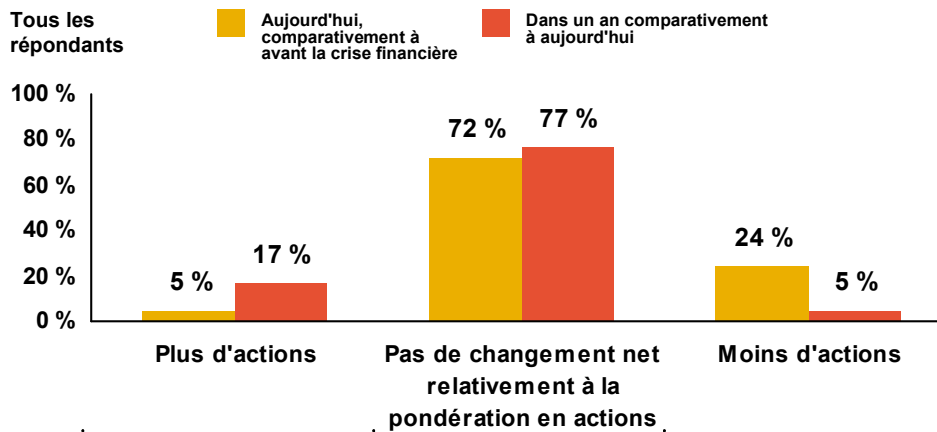


Figure 17. À l'échelle mondiale, les cotisations des employés aux régimes CD/d'épargne-retraite restent plutôt stables



	Cotisations supérieures		Pratiquement inchangées		Cotisations inférieures	
Asie-Pacifique	8 %	5 %	89 %	92 %	3 %	3 %
Canada	9 %	10 %	82 %	90 %	10 %	0 %
Europe	8 %	9 %	92 %	88 %	1 %	3 %
Amérique latine	9 %	21 %	81 %	74 %	9 %	4 %
États-Unis	7 %	23 %	63 %	74 %	30 %	3 %

Figure 18. Les changements quant aux choix de répartition de l'actif effectués par les employés à leurs régimes CD/d'épargne-retraite varient selon les régions



	Plus d'actions		Pas de changement net relativement à la pondération en actions		Moins d'actions	
Asie-Pacifique	3 %	14 %	86 %	83 %	11 %	3 %
Canada	4 %	12 %	74 %	81 %	23 %	7 %
Europe	5 %	4 %	85 %	88 %	9 %	8 %
Amérique latine	2 %	9 %	93 %	88 %	5 %	2 %
États-Unis	7 %	37 %	45 %	61 %	48 %	3 %

Figure 19. Les retraits pour cause de difficultés financières effectués par les employés aux termes des régimes CD/d'épargne-retraite ne devraient pas être supérieurs dans un an

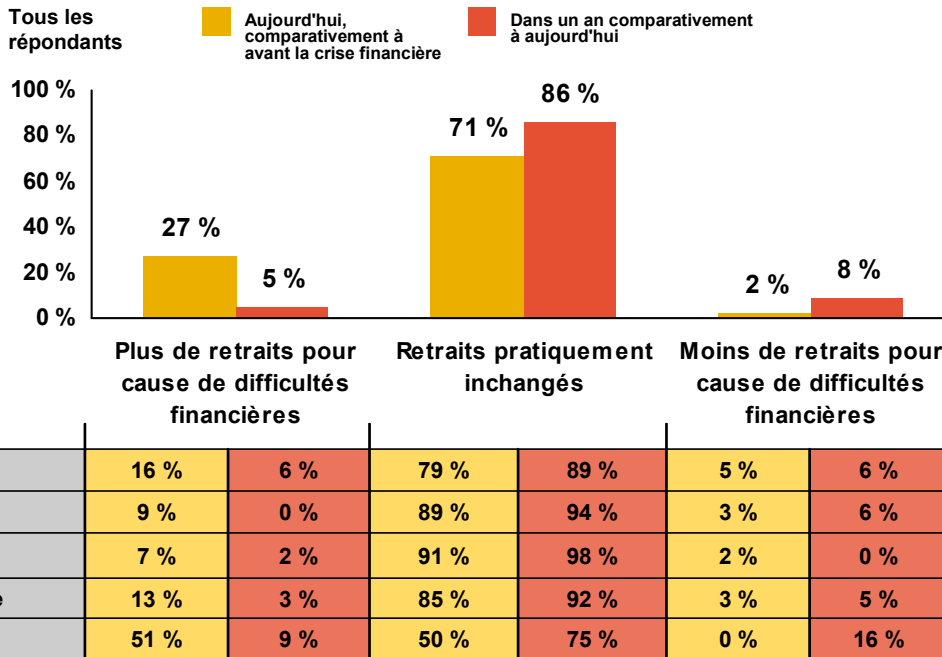


Figure 20. Un nombre croissant d'employés remettent leur retraite à plus tard

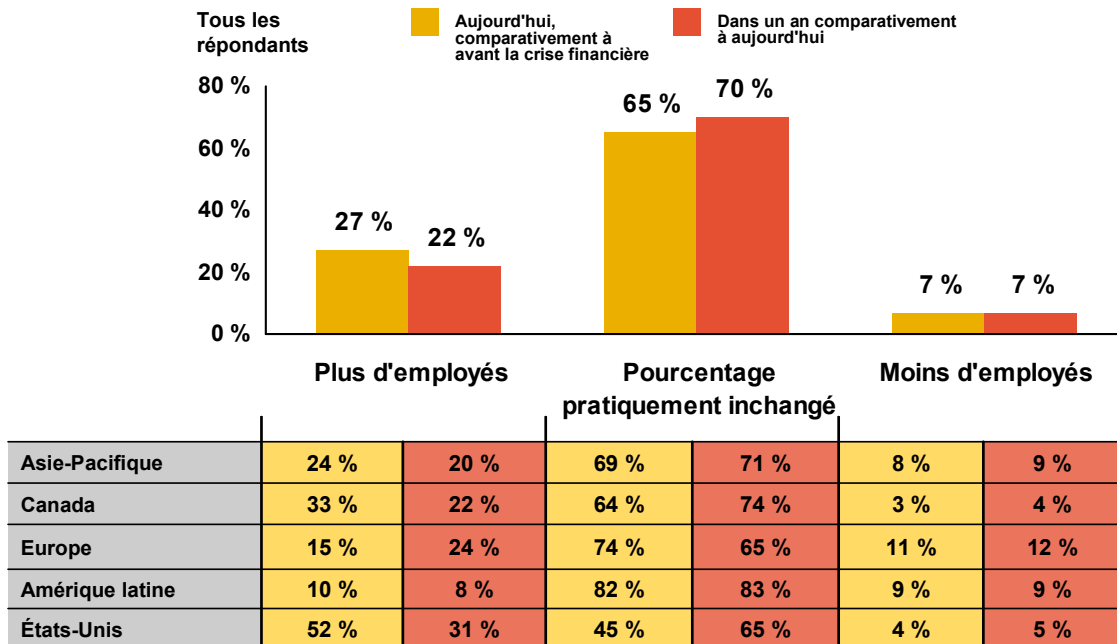
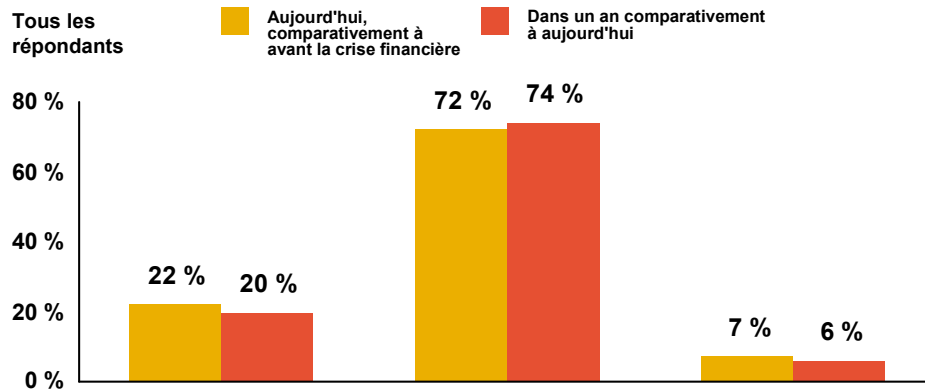


Figure 21. Les conséquences qu'aura sur la main-d'œuvre le report de la retraite préoccupent de nombreux employeurs



	Plus préoccupé		Aussi préoccupé		Moins préoccupé	
Asie-Pacifique	24 %	24 %	69 %	67 %	7 %	9 %
Canada	18 %	19 %	75 %	74 %	6 %	7 %
Europe	23 %	24 %	75 %	73 %	3 %	3 %
Amérique latine	14 %	14 %	76 %	79 %	10 %	7 %
États-Unis	27 %	18 %	66 %	76 %	7 %	6 %

L'avenir

Bien sûr, il est impossible de prédire l'effet qu'aura la reprise mondiale de l'économie sur ces tendances. Cependant, de nombreuses entreprises reconnaissent déjà qu'il est nécessaire de procéder à des investissements réfléchis afin de fidéliser et d'obtenir l'engagement de leurs employés de talent actuels, malgré l'incertitude qui persiste quant au climat économique et la prudence qui en résulte pour ce qui est d'assumer des coûts additionnels en main-d'œuvre. Fait notable, par exemple, un nombre plutôt faible de répondants au sondage ont déclaré vouloir procéder à des gels de salaire cette année, tandis que les augmentations du salaire au mérite et le fonds alloué aux primes reviennent à des niveaux semblables à ceux observés avant la crise.

Cependant, notre récente expérience de consultation nous amène à la conclusion qu'il se peut que de nombreuses entreprises n'aient plus jamais les normes qu'elles avaient avant la crise en matière de programmes et stratégies de main-d'œuvre. Dans des marchés mondiaux de plus en plus changeants et concurrentiels, une gestion efficace des coûts et des risques restera au cœur des préoccupations à court terme. Les entreprises qui sont des chefs de file recruteront probablement avec prudence, feront preuve de modération dans la rétribution et investiront plus énergiquement dans le leadership, la gestion des talents, le perfectionnement professionnel ainsi que dans les autres aspects de la culture organisationnelle qui ont été reconnus comme contribuant à cultiver l'engagement des employés et à stimuler l'orientation client et le rendement.

Au sujet du sondage

En janvier 2010, Towers Watson a mené un sondage à l'échelle mondiale auprès de 459 dirigeants des RH. Celui-ci portait sur leur situation en matière de main-d'œuvre et leurs priorités stratégiques au début du repli économique et aujourd'hui, ainsi que sur leurs prévisions quant à l'année qui s'amorce. Les répondants de l'échantillon représentaient un grand nombre de secteurs d'activité. Leurs réponses offrent de nouvelles perspectives quant à la façon dont les entreprises du monde entier se sont adaptées à la tourmente économique et ont été transformées par celle-ci, et quant à la direction qu'elles entendent prendre.

Répondants par région

Asie-Pacifique	12 %
Canada	17 %
Europe	29 %
Amérique latine	16 %
États-Unis	26 %

Revenus des entreprises

	Produit d'exploitation total pour 2009 (en \$ US)
Moins de 250 M\$	13 %
De 250 M\$ à 499 M\$	9 %
De 500 M\$ à 999 M\$	10 %
De 1 G\$ à 4,9 G\$	27 %
De 5 G\$ à 9,9 G\$	10 %
10 G\$ ou plus	16 %
Ne sais pas/préfère ne pas préciser	14 %

Au sujet de Towers Watson

Towers Watson est une société mondiale de services professionnels de tout premier plan qui aide les organisations à améliorer leurs résultats grâce à une gestion efficace des ressources humaines, des risques et des finances. Comptant 14 000 associés partout dans le monde, nous offrons des solutions dans le cadre des avantages sociaux des salariés, de la gestion des talents, de la rémunération et de la gestion des risques et des capitaux.