

Rencontres du Risk Management

AMRAE 2020



Atelier (C6)

Attraction et rétention des talents dans l'entreprise



Modérateur

Laurence BRETON-KUENY DRH Groupe AFNOR

Intervenants

**Abdel BENCHEIKH Group Head of Risk and Internal Audit
HOUSE OF HR**

**Paolo MARINI Global Head – Customer and Distribution
Management Corporate Life & Pensions ZURICH Insurance
Company Ltd.**

Serge PINAUD DRH SIACI SAINT HONORE



Paolo Marini



28^{èmes}
RENCONTRES
DU RISK
MANAGEMENT
DEAUVILLE DU 05 AU 07 FÉVRIER 2020

Zurich Insurance Group

- **54 000 collaborateurs**
- **210 pays & territoires**
- une large gamme de solutions d'assurance vie et non-vie pour les particuliers, les professionnels, les PME et les grandes entreprises.

NOS SEGMENTS DE BUSINESS

Property & Casualty

USD 33.5bn

Gross written premiums and policy fees

Life

USD 33.4bn

Gross written premiums, policy fees and insurance deposits

Farmers

USD 3.2bn

Management fees and other related revenues

USD 2.1bn

Business operating profit

USD 1.6bn

Business operating profit

USD 1.6bn

Business operating profit

La France vue par elle même

Basés sur l'enquête Finaccord's Worksite Metrics réalisée en France au 3e trimestre 2019



74.1% des répondants affirment n'avoir jamais été consultés sur leurs besoins en avantages sociaux



Seulement **11.8%** des répondants affirment être très satisfaits des avantages sociaux fournis par leur employeur



Plus de **35%** des répondants affirment vouloir avoir accès à un abonnement à une salle de gym, des bons d'achat ou des garderies pour enfants



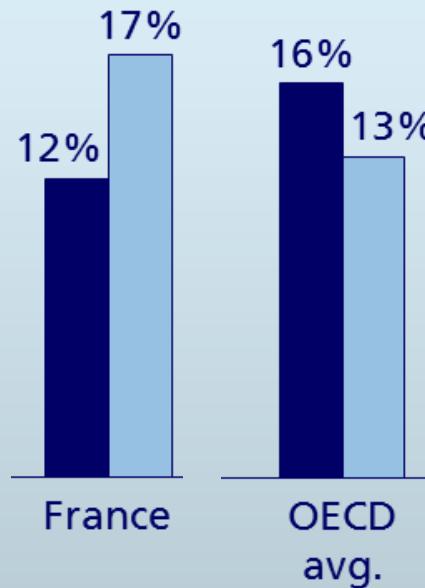
Les employeurs n'offrent pas suffisamment de flexibilité dans les avantages sociaux proposés.
Ainsi, **26.7%** des répondants affirment désirer plus de flexibilité

La France vue depuis le monde

D'après l'enquête Zurich & University of Oxford sur les besoins en protection agile

La part d'employés indépendants et intérimaires sur le total des salariés (2017)

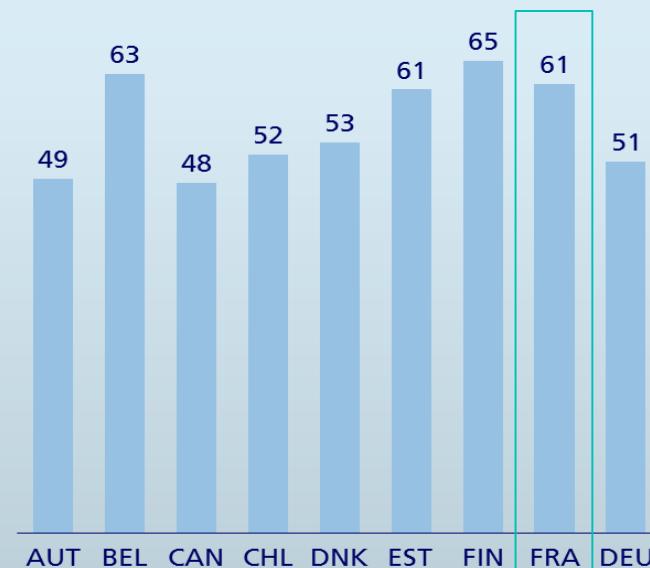
■ Self-employed
□ Temporary workers



Part de répondants qui estiment avoir un niveau de vie inférieur à celui de leurs parents.

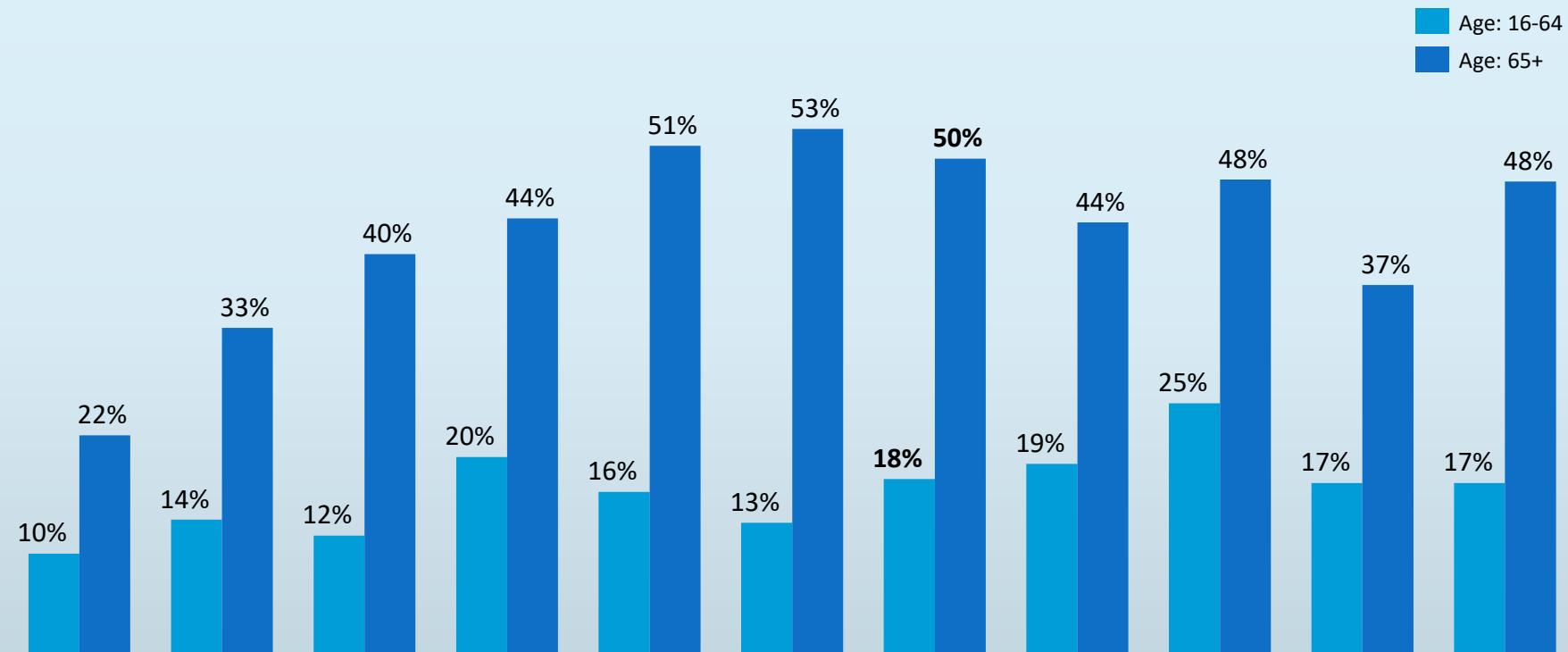


La part de répondants ayant identifié 'tomber malade ou devenir handicapé' comme un risque important à court terme (2018)



Protéger le revenu demeure le départ pour l'épargne retraite

% DE RÉPONDANTS AVEC INVALIDITÉS PAR GROUPE D'ÂGE (2017)



28^{èmes} RENCONTRES
DU RISK
MANAGEMENT
DEAUVILLE DU 05 AU 07 FÉVRIER 2020

Source: Academic Network of European Disability Experts (ANED), December 2019

Depuis 5 ans Zurich et Oxford University cherchent à appréhender les besoins croissants en Protection Agile



Nous avons mené une enquête en **16 pays d'Europe, Asie Pacifique, Amérique du Nord et Amérique Latine**, sur près de **18,000 personnes**

Quelques conclusions...

- **Le monde du travail a changé** – l'importance ainsi que le nombre de contrats traditionnels avec un seul employeur se réduisent
- Les salariés sont de plus en plus **ouverts au changement technologique**
- Prévoir de **quitter un emploi salarié traditionnel** dans les 12 mois pour devenir indépendant est assez courant
- Après quelques années au travail, les différences entre «Millennials» et «Boomers» tendent à s'estomper, notamment sur le **préoccupations financières**



Digital & Ressources Humaines



Attraction et rétention des talents

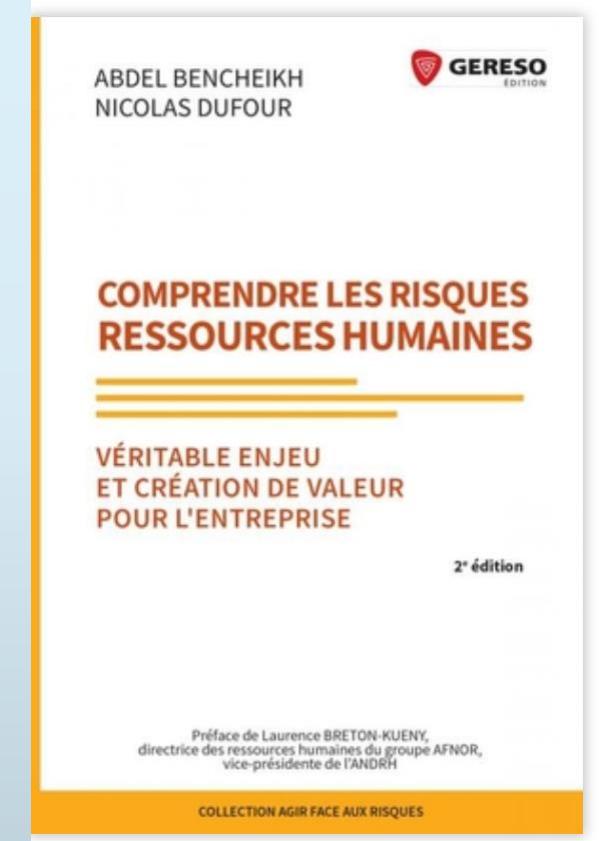
Groupe House of HR



Attraction et rétention des talents

Risques RH

- ✓ Comment identifier et mesurer les risques RH ? Le pilotage des risques est-il possible ? Quelles spécificités prendre en compte pour les anticiper et les prévenir ?
- ✓ Dans une vision des ressources humaines comme moteur de création de valeur pour l'entreprise, cet ouvrage affirme que la gestion des risques RH s'envisage comme un véritable enjeu dont chaque acteur peut tirer parti.
- ✓ À l'appui de retours d'expérience des auteurs, de nombreux entretiens auprès de DRH et experts de la gestion des risques, cet ouvrage fournit les éléments clés de compréhension pour mieux percevoir ce sujet récurrent que tous les dirigeants, responsables RH et managers appréhendent, mais qui reste pourtant encore mal compris voire méconnu.
- ✓ Intégrant les études les plus récentes sur les risques RH ainsi qu'un focus sur d'autres pratiques de gestion de ces risques, ce livre apporte une triple vision descriptive, analytique et prospective des risques liés aux RH, dans l'objectif d'améliorer la qualité de vie au travail des collaborateurs.



Attraction et rétention des talents

Risques RH

Deux enquêtes auprès d'entreprises représentatives en France (Amrae-2015) et en Belgique (HR Square-2018) ont montré que la moitié (52%/47%) des risques RH identifiés comme critiques sont considérés comme des risques internes à l'entreprise :

- ✓ Rotation & collaborateurs clés (13% /12%)
- ✓ Gestion des compétences (14% /15%)
- ✓ Engagement (4%/10%)
- ✓ QVT (14%/10%)

Description du risque	BE*	FR
2. Gestion des compétences (anticipation des besoins, recrutement, développement, mobilité, pyramide des âges, insuffisance des ressources)	15%	14%
1. Engagement (motivation, reconnaissance, valorisation, absentéisme/présentéisme)	10%	4%
3. Bien-être au travail (risques psychosociaux, santé, dépressions, harcèlement, TMS, burn-out)	10%	14%
4. Turn-over (fidélisation, turnover insuffisant, perte de compétence, mémoire de l'entreprise)	6%	4%
5. Homme/femme clé (fuite de compétences ciblées, compétences stratégiques dont la perte est grave/met en péril le business)	6%	9%
6. Divers (inégalités, erreur de gestion administrative, incident paie, vols/fraudes, dérapage de la masse salariale,...)	0%	9%
Risques internes	47%	52%
7. Divers (image, risque SIRH, conflit social, qualité, négligence sous-traitant, digital)	13%	6%
1. Sûreté/sécurité (accident de travail, agression, violence, violation physique ou informatique)	6%	7%
3. Conditions de travail (charge de travail, ergonomie, équilibre de vie, qualité du management)	6%	4%
5. Environnement professionnel (pressions diverses, corruption, fraude, conflit d'intérêt, gouvernance)	3%	3%
4. Responsabilité sociétale de l'entreprise (diversité, inclusion, développement durable)	1%	2%
6. Législation (conflit de normes/réglementations, conformité au droit social, évolutions réglementaires)	1%	4%
2. Contractuel (contrat de travail, temps de travail, assurances, conformité sociale, contentieux)	0%	6%
Risques périphériques	31%	31%
1. Image/réputation (marque employeur, notoriété, médias sociaux, cause RH à la réputation)	10%	7%
2. Environnement social (relations sociales, conflits sociaux, impact médiatique de la gestion sociale)	10%	6%
3. Divers (perte d'attractivité de l'entreprise, gestion des expatriés, nouveaux marchés)	1%	4%
Risques externes	22%	17%
2. Risques humains induits par la digitalisation de la société et la transformation digitale des entreprises	8%	
1. Risques induits par les arrangements de travail flexibles, les formes de travail atypiques et la diversification des statuts dans et en périphérie de l'entreprise	0%	
Risques émergents	8%	

* rebasée à 100 pour tenir compte des risques émergents

Attraction et rétention des talents

Causes et leviers

✓ Démissions :

Charge de travail et pression par rapport aux objectifs, problème d'intégration dans les équipes, non adéquation avec la description de poste, problèmes de rémunération, évolutions professionnelles, circonstances privées ...

✓ Licenciements :

Sous-performance, incompatibilité avec la culture de l'entreprise, problème d'efficacité ou sous-dimensionnement, raisons internes à l'entreprise (réorganisation, doublon...).

✓ Financier :

- Composante fondamentale : salaire de base, congés payés, heures supplémentaires, mutuelle, retraite, prévoyance...
- Composante complémentaire : rémunération variable, congés supplémentaires, bonus, avantages en nature (voiture, portable...), stock options, actionnariat...

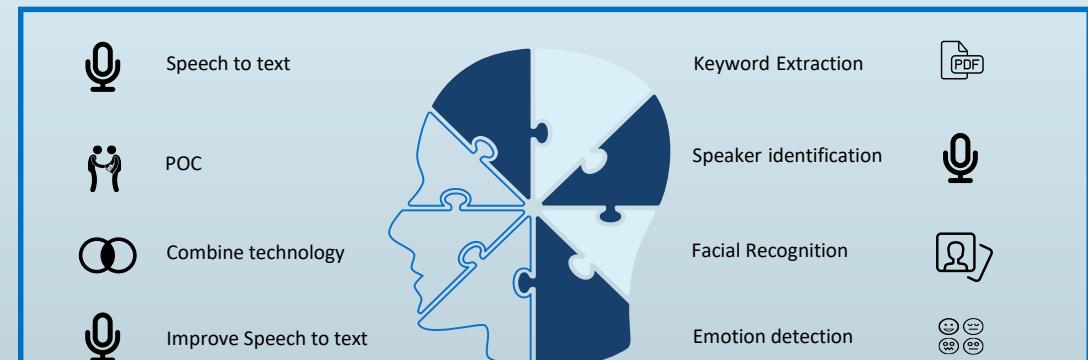
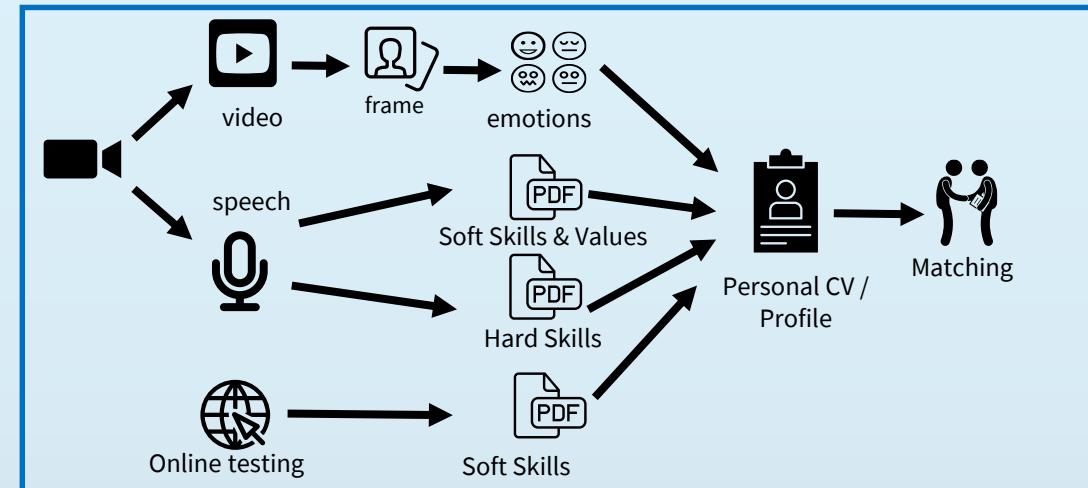
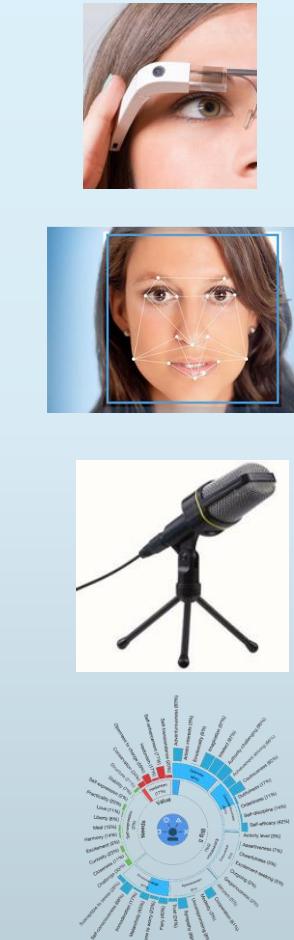
✓ Qualité :

Formation & développement, travail flexible, programme de mentorat, gestion de carrière, mobilité des talents, CSR, programme de bien être (sport, conciergerie...), team building, événements personnels (anniv, naissance,...), nouvelles technologies, GPTW...

Attraction et rétention des talents

Nouvelles technologies au service du recrutement

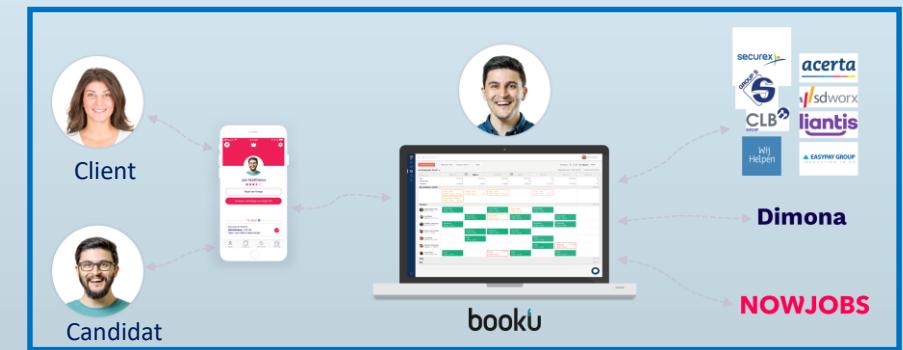
- ✓ Rechercher les mots clés pertinents dans les CV et/ou pendant les entretiens pour faciliter la recherche (texte/parole & IA)
- ✓ Analyser les émotions et extraire la partie soft skill lors des entretiens face à face ou à distance (image & IA).
- ✓ Rechercher en temps réel les informations sur les réseaux pour enrichir les entretiens (Google Glass)
- ✓ Analyser les CV (big data & IA) pour construire des parcours de carrière à proposer aux candidats.



Attraction et rétention des talents

Ubérisation de l'intérim

- ✓ Agence d'intérim virtuelle dédiée au travail flexible : extras, job d'appoint, étudiants...
- ✓ 80% des candidats ont moins de 25 ans et 2/3 des clients dans l'HORECA.
- ✓ Chaine automatisée de bout en bout, sans intermédiaire ni bureau et opérationnelle 24/7.
- ✓ Le salaire net à percevoir est affiché dans l'annonce, le règlement se fait directement de compte à compte en 24h.
- ✓ Le client est évalué par les candidats et le candidat est évalué par les clients en toute transparence.



Attraction et rétention des talents

Conclusion

- ✓ Les leviers traditionnels de rétention aussi bien financiers que qualitatifs doivent être précédés par un processus de recrutement optimal :

Les nouvelles technologies, le big data et l'IA aident à maximiser l'adéquation entre les souhaits du collaborateur et les besoins de l'entreprise et de leur réalité à court et moyen terme

- ✓ Digitaliser les processus peut améliorer l'environnement de travail :

Robotic Process Automation (RPA), Réalité Virtuelle/Augmentée (RV/RA)

- ✓ Les jeunes générations ont plus besoins de flexibilité et de transparence :

Ubérisation de l'intérim



Serge PINAUD
DRH SIACI SAINT HONORE

Défi RH actuel des Entreprises



SIACI SAINT HONORE

- **Groupe français de courtage et conseil auprès des entreprises**
- **Notre mission : protéger les collaborateurs et les actifs des entreprises**
- **3 000 collaborateurs (dont 2000 en France)**
- **437,5 Millions d'Euros de CA (2018)**
- **3 métiers :**
 - **Protection Sociale et Conseil**
 - **IARDT (DRAE)**
 - **Protection Sociale Internationale (MSH International)**

Le défi actuel des entreprises pour attirer et fidéliser les Talents:

Manager plusieurs générations aux attentes et attitudes différentes sur différents sujets

- ENGAGEMENT**
- QUETE DE SENS**
- HIERARCHIE /MANAGEMENT**
- REMUNERATION GLOBALE**
- CONDITIONS DE TRAVAIL**

ENGAGEMENT

- Seniors : perçus parfois comme moins dynamiques et productifs/Solution : transmission des savoirs-tutorat, mobilité horizontale*
- Juniors : plus impatients et mobiles -besoin de feed back /Solutions : reconnaissance (évaluation 360°), responsabilisation, individualisation, reverse mentoring*

QUESTE DE SENS

- Mécénat de compétences
- Attitude RSE de l'entreprise (préoccupations environnementales, charte de l'ONU, éco-gestes, bilans carbone, actions solidaires comme l'arrondi sur salaire ou le don de jours, recyclage, tri des déchets, participation à des actions sociétales du type world cleanup day ou à des financements santé..)
- Non discrimination (Cercle des Femmes, Semaine du Handicap etc..)
- Communication sur la marque employeur

HIERARCHIE / MANAGEMENT

-*Enquête YouGov :*

Seuls 35% des plus de 55 ans trouvent que la génération Y respecte la hiérarchie et 54% estiment qu'ils refusent l'autorité

*-Les plus jeunes respectent la compétence vs la hiérarchie
Solutions : Partage d'expérience, travail collaboratif, projets transverses, coaching*

REMUNERATION GLOBALE

- Seniors : Ont eu de belles progressions salariales qui ralentissent en fin de carrière / Solutions : compensations non salariales, actionnariat, retraites supplémentaires..*
- Juniors : ils n'ont pas connu l'age d'or salarial / Solutions : donner du sens, laisser du temps personnel, formation, actionnariat..*
- Outil : BSI*

CONDITIONS DE TRAVAIL

- Seniors : Fin des bureaux individuels fermés, difficultés de transport / Solutions :aménagement des espaces et du temps de travail, télétravail**
- Juniors : Demande d'outils numériques, notamment nomades, et de QVT /Solutions : télétravail, salles de détente, salles de gym, conciergeries, cabines de télémédecine..**
- Outil : Enquêtes de Climat Social**