

Portrait de la rémunération globale

Iain Morris • *Mercer, Consultation en ressources humaines*

Pendant longtemps, on a surtout considéré les programmes de rémunération comme un mal nécessaire pour attirer des employés compétents et les fidéliser. Pour une entreprise, les coûts d'exploitation liés au personnel représentent en moyenne 40 % de ses revenus. Or, les programmes de rémunération n'étaient pas toujours conçus de façon à rentabiliser au maximum cet investissement important. Mais les attitudes changent et les employeurs prennent conscience de la valeur stratégique de ces programmes. De plus en plus, ils se rendent compte qu'une stratégie de rémunération globale bien conçue et bien mise en œuvre peut grandement contribuer au succès de l'entreprise. Inversement, un programme mal adapté peut présenter des incompatibilités et, éventuellement, mettre en péril le succès de la stratégie d'affaires de l'entreprise.

Pour les employeurs, le programme de rémunération globale constitue un atout pour relever les défis du vieillissement de la main-d'œuvre, de l'évolution de la concurrence et de la nécessité d'optimiser la valeur des fusions et des acquisitions. Les employeurs se rendent aussi compte qu'ils ne peuvent se contenter d'imiter les pratiques des autres entreprises en matière de rémunération. La stratégie de rémunération doit être spécialement adaptée à la stratégie propre à l'entreprise en matière de capital humain.

Citons l'exemple d'un grand fabricant canadien ayant un contrat avec un équipementier. Il lui faut attirer une main-d'œuvre flexible : il a besoin d'employés très qualifiés, mais doit aussi faire face aux

demandes de production irrégulières de son client. Sans la garantie d'un contrat à durée déterminée, comment rendre attrayants ces emplois atypiques?

L'employeur a opté pour un programme de rémunération globale adapté comportant un horaire variable, des quarts de travail commençant après le départ des enfants pour l'école et des avantages sociaux pour le personnel à temps partiel. Il s'est servi de la rémunération pour se démarquer de ses concurrents.

Le présent chapitre porte sur l'évolution de la définition et du rôle de la rémunération globale. On y présente la nécessité de mettre sur pied des programmes intégrés qui soient abordables, viables et liés aux objectifs de l'entreprise. On y explique également comment avoir une vue globale et comment élaborer des programmes parfaitement adaptés à la fois à la stratégie d'affaires de l'entreprise et à sa stratégie de capital humain. En définitive, la rémunération globale doit influencer le comportement et les attitudes des employés pour répondre aux besoins changeants de l'entreprise.

NOUVELLE DÉFINITION DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE

Par le passé, la rémunération se limitait en général au salaire. Aujourd'hui, la rémunération englobe l'ensemble des avantages offerts par l'employeur à l'employé : le salaire (salaire de base, rémunération incitative à court terme et à long terme), les avantages sociaux, qui prennent une part de plus en plus importante dans la rémunération (régimes de soins de santé et de retraite et programme d'équilibre travail-vie personnelle), et le cheminement professionnel (formation et perfectionnement, mutations latérales et affectations enrichies.

Cette définition plus large de la rémunération correspond étroitement à la réalité des employés. L'employé qui doit choisir entre deux employeurs ou qui envisage d'accepter un nouveau poste chez son employeur pense plus à la valeur globale de ce qui lui est offert pendant qu'il travaille pour l'entreprise qu'au montant de son salaire ou à celui de ses prestations de retraite.

Il est beaucoup plus difficile de réunir tous ces éléments en une stratégie globale que de fixer un niveau de salaire concurrentiel. En revanche, un programme de rémunération globale efficace présente de nombreux avantages s'il :

- **est aligné sur la stratégie d'affaires pour favoriser le développement d'une culture d'entreprise axée sur le rendement élevé.** L'entreprise devient ce qu'elle récompense. La rémunération globale peut stimuler ou réduire le rendement de l'entreprise, selon qu'elle appuie ou non la stratégie d'affaires et qu'elle évolue ou non dans le même sens que celle-ci.
- **permet de rentabiliser au maximum l'investissement dans le programme.** Comme pour tout autre investissement, on peut mesurer les investissements majeurs dans des programmes destinés aux employés, comme la rémunération, les avantages sociaux et la formation.

- **rend les coûts abordables et soutenables.** Certains coûts liés au programme de rémunération, comme ceux des soins de santé, augmentent à un rythme insoutenable. Une bonne stratégie de rémunération globale aide les entreprises à évaluer et à mieux gérer les coûts d'ensemble de leur programme et à faire des choix plus avisés quant à la répartition des investissements dans ce programme. Une telle stratégie est indispensable, car les entreprises doivent composer avec l'augmentation des coûts et la réduction des marges bénéficiaires, et par ailleurs attirer de nouveaux travailleurs plus jeunes pour remplacer les plus expérimentés qui prennent leur retraite.
- **soutient l'image de marque de l'employeur.** La rémunération globale est un outil de premier plan pour influencer le comportement et les attitudes des employés, surtout lorsqu'une nouvelle stratégie d'affaires exige certains changements de comportements.

ALIGNEMENT OPTIMAL DES PRATIQUES DE RÉMUNÉRATION

Pour optimiser l'investissement, le programme de rémunération globale doit orienter les compétences, les comportements et les résultats sur la réussite commerciale. Autrement dit, la stratégie de rémunération globale doit soutenir non seulement la stratégie

RÉMUNÉRATION GLOBALE

Salaire

Salaire de base

Heures suppl. payées

Régimes d'intéressement à court terme

Participation aux bénéfices en espèces

Régimes d'intéressement à long terme

Reconnaissance

Avantages sociaux

Assurances collectives

Retraite

Congés payés

Programmes d'équilibre travail-vie personnelle

Prestation de décès

Avantages indirects

Cheminement professionnel

Formation et perfectionnement

Mutations latérales

Affectations enrichies

Nature du travail

Stabilité d'emploi

Réputation de l'employeur

d'affaires, mais aussi la stratégie de capital humain : composition de l'effectif, organisation du travail, circulation de l'information et des connaissances, prise de décision et gestion des ressources humaines.

La rémunération complète toutes ces dimensions de la stratégie de capital humain. L'étape critique consiste à identifier les besoins de l'entreprise dans ce domaine : quelles compétences et quels comportements devrait-elle encourager ou décourager ? Nous insistons sur le caractère *spécifique* de cette démarche, car chaque entreprise espère mettre de l'avant son propre avantage concurrentiel. Plutôt que d'adopter des pratiques exemplaires, elle doit comprendre ce qui fonctionne mieux pour elle, c'est-à-dire trouver un alignement optimal.

Imiter les pratiques exemplaires de rémunération d'une autre entreprise peut être désastreux, même pour des sociétés d'un même secteur. Prenons deux hôtels, l'un qui offre des chambres à bas prix, l'autre, des chambres plus chères en misant sur la qualité du service. Les pratiques de rémunération du premier devraient favoriser une productivité accrue et permettre d'abaisser les coûts alors que celles du second devraient mener à une expérience-client de grande qualité. Il pourrait donc être néfaste que l'un des hôtels imite les pratiques de rémunération de l'autre.

COMPRENDRE LE POINT DE VUE DES EMPLOYÉS

Les stratégies de rémunération efficaces tiennent compte des éléments qui ont de l'importance pour les employés et de ceux qui n'en ont pas. Il importe d'être parfaitement renseigné à ce sujet.

Une première méthode consiste à mesurer le degré de satisfaction des employés et le degré d'importance qu'ils accordent à chaque volet du programme de rémunération, puis à établir une comparaison avec le coût du programme, son positionnement sur le marché et à sa pertinence pour l'entreprise. Vous pourriez découvrir qu'un programme coûteux n'est pas celui que les employés valorisent le plus ou, à l'inverse, qu'un programme peu onéreux a beaucoup de valeur pour les employés.

Une deuxième méthode consiste à mesurer l'influence que chaque volet du programme de rémunération a sur l'engagement de l'employé. De plus en plus, des études montrent que les entreprises qui valorisent l'engagement des employés ont de meilleurs résultats.

Les sondages auprès des employés et les groupes de discussion sont utilisés depuis plusieurs dizaines d'années pour savoir ce que pensent

les employés de leur programme de rémunération et la valeur qu'ils y accordent. Cette façon de faire peut aider les employeurs à ajuster les volets du programme afin de permettre à l'entreprise d'attirer et de fidéliser les employés qui possèdent les compétences convoitées. Toutefois, avant tout changement, il est important de comparer l'opinion des employés et leur comportement réel. En effet, il arrive que les employés disent une chose, mais en fassent une autre.

L'opinion des employés, confirmée par les faits et le point de vue de l'employeur, créera un climat propice à la sensibilisation. Celle-ci peut en effet être primordiale pour corriger des idées fausses même lorsqu'on ne change rien au programme.

L'employeur doit formuler clairement les objectifs d'affaires, le rôle des employés dans la réalisation de ces objectifs, les ressources disponibles et les avantages pour les employés. Il doit aussi vérifier que les employés ont bien compris l'essentiel du programme.

LA PERSPECTIVE DES COÛTS

Il est facile de dépasser le budget de rémunération. Cela se produit parfois parce que certaines entreprises considèrent isolément des volets particuliers, sans calculer l'ensemble des coûts. D'autres peuvent offrir un salaire trop élevé à des employés peu compétents au lieu de mieux rétribuer les meilleurs éléments. Combinées aux coûts croissants des avantages sociaux, ces pratiques peuvent influencer la réussite ou l'échec d'une entreprise.

Grâce à la richesse des données et des paramètres d'analyse dont on dispose sur la main-d'œuvre, on peut déterminer ce qui l'attire, la fidélise et l'incite à quitter au fil du temps. Une entreprise peut donc répondre à des questions cruciales qui l'aideront à maximiser les investissements directs liés à la main-d'œuvre. Par exemple :

- Quels sont les comportements, les compétences et les expériences que l'entreprise rétribue réellement ?
- Quelles sont les possibilités d'avancement et les affectations qui amèneront les employés à bien réussir ? Quelles sont les conséquences des gains de performance de ces employés pour l'entreprise ?
- À quels volets du programme de rémunération les employés tiennent-ils le plus (selon leurs comportements plutôt que leur opinion) ?
- Quels groupes d'employés contribuent le plus à la valeur de l'entreprise et comment ?



L'enjeu est de créer et de maintenir une gestion efficace des dépenses en ayant des coûts de rémunération soutenables à long terme. Pour mettre en place un bon programme de rémunération, les dirigeants doivent en connaître le coût total de même que celui de chacun de ses volets, la dynamique de la croissance des coûts de rémunération par rapport aux paramètres de base de l'entreprise et au marché, et le rendement des programmes de rémunération en fonction de ce qu'ils génèrent comme résultats.

ÉLABORER UNE STRATÉGIE DE RÉMUNÉRATION GLOBALE

Une fois convaincue de l'utilité d'une bonne stratégie de rémunération, l'entreprise doit s'appliquer à lui donner forme et à la mettre en place. Le processus qui suit permet d'élaborer une stratégie gagnante.

- **Définition du contexte et des défis de l'entreprise.** Quels facteurs internes et externes influent sur les décisions relatives aux activités et au capital humain de l'entreprise? Examiner les aspects économiques, géographiques, réglementaires et politiques et ceux touchant le travail, ainsi que les objectifs d'affaires, les mesures de rendement de même que les compétences et les comportements recherchés chez les employés.
- **Établissement de la stratégie de rémunération globale.** Élaborer des principes directeurs pour le programme visé: degré d'importance de chaque volet, positionnement concurrentiel, rentabilité, souplesse ou uniformité, partage des risques et liens avec la performance.
- **Établissement d'un plan de transition de la rémunération.** Où en êtes-vous aujourd'hui par rapport aux objectifs d'affaires et aux objectifs de rendement à atteindre? Cette évaluation globale permettra de créer un plan de transition avec des priorités selon la portée, le coût, le risque et la faisabilité des différentes possibilités.
- **Examen du plan de mise en œuvre.** Le plan de mise en œuvre comprend l'échéancier et le budget prévus pour les principales tâches incluant des détails sur la conception de programmes distincts, les principales activités de communication et l'administration.
- **Conception de programmes distincts.** Harmoniser la conception de ces programmes avec la stratégie de rémunération globale est une nouveauté pour bon nombre d'entreprises. C'est une occasion de lier la conception des programmes à d'autres volets de la rémunération et aux objectifs plus larges touchant la main-d'œuvre.

- **Mise en œuvre.** Une mise en œuvre efficace requiert d'intégrer les activités de communication et d'administration afin de concrétiser la stratégie de rémunération.

- **Mesure et gestion.** Le suivi de l'évolution des modifications apportées aux programmes et des résultats connexes est indispensable pour s'assurer que l'entreprise réalise ce qui était prévu.

Ce processus permettra d'obtenir une stratégie de rémunération exhaustive et cohérente, axée sur la valeur, tout en étant rentable et conforme aux objectifs d'affaires de l'entreprise.

UNE STRATÉGIE DE RÉMUNÉRATION EFFICACE

L'élaboration d'une stratégie de rémunération efficace exige de l'information de qualité et des analyses sûres pour prendre des décisions éclairées et être en mesure d'évaluer les répercussions. Malheureusement, bon nombre d'entreprises continuent d'élaborer leur programme de rémunération d'instinct, en se fondant sur leurs expériences, leur opinion, sur des méthodes dites «exemplaires» et sur des analyses comparatives plutôt que sur une analyse quantitative rigoureuse de leurs propres résultats et un alignement optimal de leurs pratiques à leur stratégie d'affaires. Pour élaborer une stratégie de rémunération efficace, elles doivent cesser d'imiter les pratiques des autres et s'appuyer sur des analyses solides et une stratégie efficace.

Finalement, le programme de rémunération globale sera efficace s'il est parfaitement adapté à la stratégie et à la situation particulières de l'employeur. L'entreprise qui peut, très vite, passer d'un programme standard de rémunération, d'avantages sociaux et de gestion de carrière à une stratégie équilibrée obtiendra un programme de rémunération globale qui lui procurera une valeur mesurable.

Iain Morris est conseiller principal chez Mercer, Consultation en ressources humaines. Il est membre du Centre de recherche sur la rémunération du Conference Board du Canada et siège au groupe mondial de stratégie en rémunération globale de Mercer.

Solutions globales de la Financière Sun Life

L'avenir du travail est parrainé par les Solutions globales de la Financière Sun Life.

Nous savons que grâce à des solutions personnalisées, les promoteurs de régimes peuvent maximiser le rendement des capitaux investis dans les régimes de retraite et de garanties collectives. Pour nos clients, être un employeur de choix signifie intégrer tous les volets du régime de façon à offrir la meilleure expérience possible aux participants. Voilà en quoi consiste la force des Solutions globales. Elle traduit notre souci constant de la clientèle, de même que notre volonté d'offrir des services intégrés et d'innover.

Les Solutions globales offrent accès à une gamme complète de ressources au moyen d'une passerelle à canaux multiples, qui intègre les Garanties collectives et les Régimes collectifs de retraite de la Financière Sun Life, ainsi que des fournisseurs avec lesquels les promoteurs de régimes nous demandent de nous associer. En définitive, l'accès à ces ressources – qui peuvent comprendre, entre autres, la gestion des régimes de retraite à prestations déterminées au niveau du participant ou l'adhésion à un régime de garanties à la carte –, est étroitement intégré aux services de la Financière Sun Life.

Pour le participant, les Solutions globales reflètent la marque de l'employeur et ressemblent à un prolongement du portail de ce dernier. Les principaux éléments Web de l'employeur sont mis en relief dans le site des Services aux participants, ce qui établit la jonction en ligne entre notre client et la Financière Sun Life.

Pour le promoteur, les Solutions globales bonifient sa relation professionnelle avec ses fournisseurs privilégiés. Notre stratégie consiste à travailler avec eux pour le compte de nos clients.

Tous ces services peuvent être fournis grâce à la Financière Sun Life, qui a investi dans une infrastructure technologique hautement fiable. Notre Fichier clients et notre capacité d'authentification Nexus nous permettent de repérer tous les comptes établis au nom d'un participant et de lui faciliter l'accès à tous les régimes qu'offre son employeur.

Grâce à l'intégration des fournisseurs privilégiés par le promoteur en ce qui touche le système d'information des ressources humaines, la paie, le régime de retraite, les garanties collectives et autres, les Solutions globales offrent un soutien inégalé au Canada en matière de programmes de rémunération globale.

LES SOLUTIONS GLOBALES DE LA FINANCIÈRE SUN LIFE.

Fournisseurs multiples. Programmes multiples.
Des solutions totalement branchées.

Financière 
Sun Life