

Mesurer et analyser la rémunération globale

Samira Kaderali • *Services RH, Towers Perrin* | Alnasir Samji • *Services RH, Towers Perrin*
Michael Tindall • *ExcellerateHRO*

de plus en plus de dirigeants se rendent compte qu'ils obtiennent un meilleur rendement des employés très motivés. Ils repensent leurs stratégies de gestion du personnel et conçoivent de nouveaux moyens pour repérer, engager et fidéliser les bonnes ressources afin de réaliser les objectifs de croissance de l'entreprise. Les stratégies de rémunération globale¹ que ces employeurs adoptent reflètent l'évolution de la nature du travail et des attentes des employés.

Ces stratégies témoignent de progrès sur trois plans. Tout d'abord, les employeurs axent leurs efforts sur les besoins de recrutement futurs. Ils tentent d'améliorer la qualité de leur effectif en attirant et en fidélisant les personnes dont l'entreprise a besoin. Ensuite, ils reconnaissent que l'engagement des employés influe sur les résultats et, si les programmes de rémunération doivent être modifiés, les employés participent à la prise de décisions. Enfin, ils exploitent les nouvelles technologies pour obtenir des données et des paramètres de qualité afin d'appuyer en permanence les décisions touchant le personnel.

La pénurie de ressources qualifiées est une menace bien réelle. Aujourd'hui, le recrutement de gens compétents est primordial et, une fois qu'on les a embauchés, on suscite des occasions d'apprentissage et de perfectionnement afin d'optimiser leur contribution à l'entreprise.

Il faut toutefois répondre aux besoins d'une main-d'œuvre qui n'a jamais été aussi hétérogène. Aujourd'hui, la population active est diversifiée, multiculturelle et multigénérationnelle. Des employés différents apportent des valeurs, des attitudes et des capacités

différentes à l'entreprise. Certains veulent relever des défis et progresser rapidement, d'autres cherchent à obtenir l'aisance financière, d'autres encore recherchent un équilibre travail-vie personnelle tout en maintenant une stabilité de revenu. Il est clair qu'un programme de rémunération standard ne convient plus.

Cela dit, on peut se réjouir, car bon nombre d'entreprises canadiennes le savent et ont commencé à se poser des questions importantes : La croissance de l'entreprise se fera-t-elle de l'intérieur ou par le biais d'acquisitions? Quel est le nombre d'employés nécessaires dans les principales catégories d'emploi? Où devraient-ils, ou pourraient-ils, être installés? La main-d'œuvre nécessaire se trouve-t-elle dans l'entreprise ou à l'extérieur? Les employés peuvent-ils être formés ou affectés différemment pour répondre aux besoins de l'entreprise? Les réserves de dirigeants sont-elles suffisantes? Combien coûteront les compétences nécessaires?

Il faut trouver des réponses rigoureuses et réfléchies à ces questions, car ce n'est qu'avec un plan proactif et un bon processus de mesure que les entreprises peuvent espérer suivre, sinon dépasser leurs concurrents.

OPTIMISER LA MAIN-D'ŒUVRE FUTURE

Aujourd'hui, les entreprises conçoivent des outils et des techniques pour mieux traduire le plan d'entreprise en plan de main-d'œuvre. La méthode qui suit aidera à répondre aux questions posées plus haut grâce à divers moyens : information contenue dans le plan d'entreprise, données sur l'effectif actuel et hypothèses sur les tendances relatives à la main-d'œuvre.

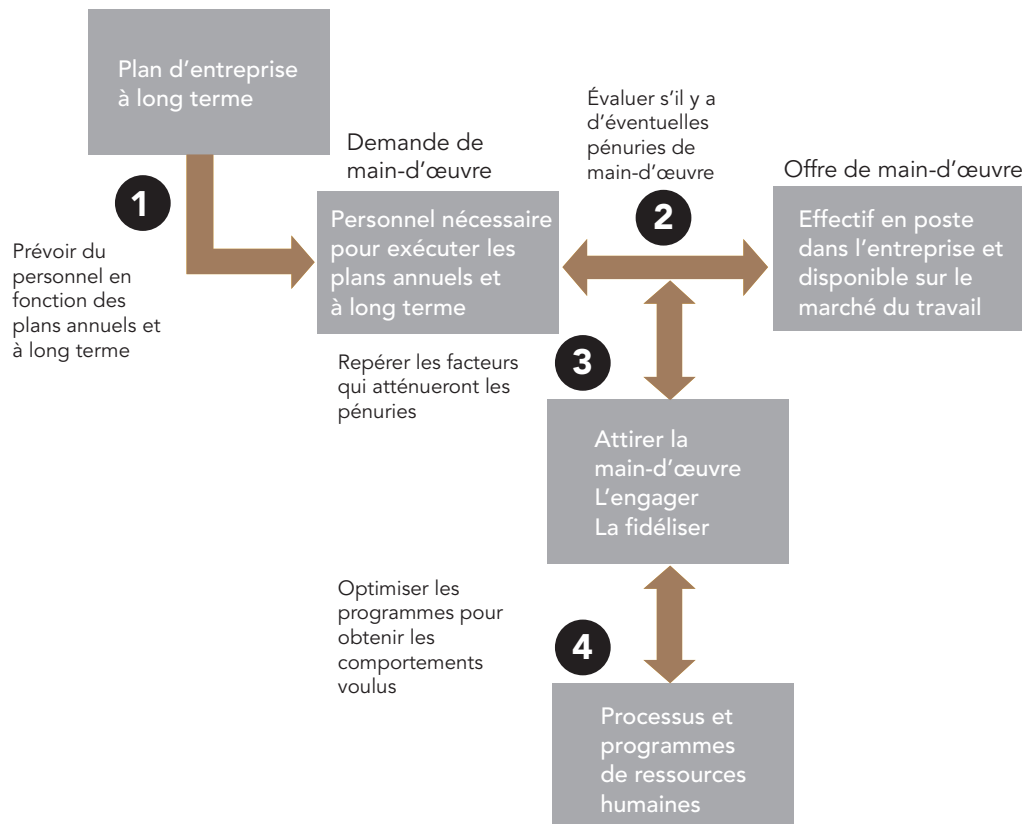
La première étape suppose un examen du plan d'entreprise à long terme pour repérer les besoins de main-d'œuvre afin d'exécuter les stratégies concurrentielles pendant une période donnée, qui varie, d'une entreprise à l'autre, en fonction de divers éléments comme le secteur d'activité et la durée et la volatilité du plan d'entreprise. La plupart des entreprises optent pour un horizon temporel de trois à cinq ans. Certaines, établies depuis longtemps, étendent cette analyse jusqu'à 10 ans.

En regardant à long terme, tout en privilégiant les répercussions à court terme, les entreprises peuvent gérer leur planification et surveiller leurs activités dans un marché mondial en pleine évolution.

La deuxième étape consiste à analyser l'effectif actuel : nombre d'employés, compétences et coût des ressources nécessaires pour exécuter le plan d'entreprise. Les entreprises analysent les facteurs démographiques, l'offre de main-d'œuvre et les tendances sur le plan des coûts afin de combler les besoins de recrutement à l'interne et à l'externe. Il est très important, durant cette étape, d'identifier les compétences essentielles à la mission et à la croissance soutenue de l'entreprise.

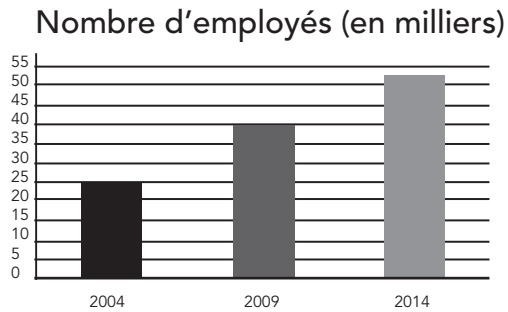
Au moyen d'hypothèses fondées sur une analyse approfondie des données internes et externes, une entreprise peut comparer les besoins en personnel exigés par son plan d'entreprise et les

GRAPHIQUE N° 1 : PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

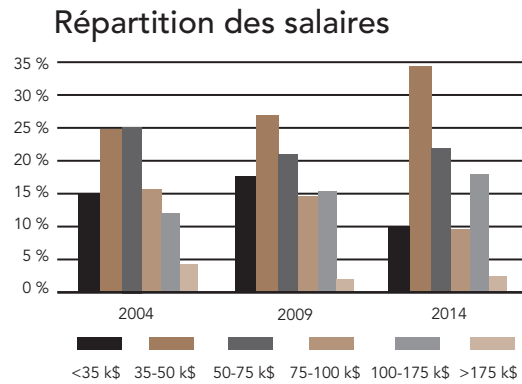


© Towers Perrin

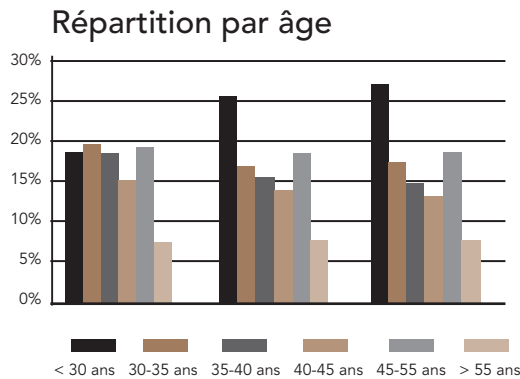
GRAPHIQUE N° 2 : CONCEPTION DE SCÉNARIOS POUR LA MAIN-D'ŒUVRE FUTURE (EXEMPLE)



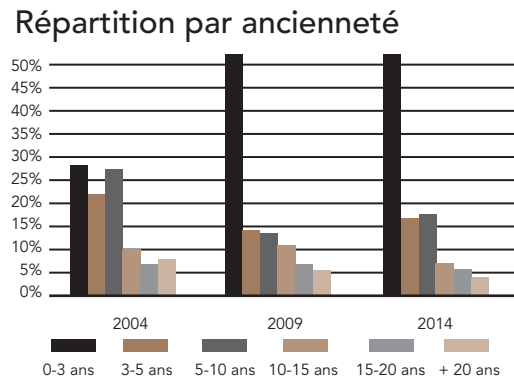
En raison de la croissance, réalisée de l'intérieur et par le biais d'acquisitions, le nombre d'employés devrait augmenter considérablement.



Le salaire moyen baisserait au départ en raison de la différence de salaire entre les employés qui quittent l'entreprise et les employés nouvellement embauchés.



Compte tenu de la différence d'âge entre les employés nouvellement embauchés et ceux qui quittent l'entreprise, l'effectif devrait rajeunir.



Le roulement de personnel et la croissance signifient que plus de la moitié de l'effectif sera constitué d'employés nouvellement embauchés d'ici trois à cinq ans.

© Towers Perrin

prévisions en ce qui touche l'offre de main-d'œuvre. Ces hypothèses se fondent sur l'effectif actuel et les prévisions de départs naturels (retraite ou autres causes).

En cernant l'écart entre ses besoins en personnel et l'offre future sur le marché du travail, l'entreprise peut élaborer des stratégies ciblées de gestion des ressources humaines conformes à ses objectifs : recrutement, formation et programmes de rémunération qui attireront, fidéliseront et engageront les bonnes ressources, au bon endroit et au bon coût.

Le graphique de la page 16 provient d'une entreprise qui a récemment suivi ce processus. Le Service des finances a fourni des projections sur la croissance des produits, les marges et le coût de la main-d'œuvre. Ces hypothèses, les données sur l'effectif actuel et les tendances quant au roulement du personnel et aux augmentations de salaire ont été introduites dans un outil de modélisation des ressources humaines. Les résultats ont permis d'établir les besoins futurs en personnel de l'entreprise. Cette analyse comportait des données sur le nombre d'employés, l'évolution démographique et les coûts de la main-d'œuvre.

Outre l'analyse de référence, on a procédé à une évaluation de divers scénarios qui supposaient différents facteurs internes et externes liés au marché. Le poids de plusieurs hypothèses a été vérifié, comme les variations de croissance des revenus, le roulement du personnel et l'augmentation des salaires des nouveaux employés.

L'utilisation de scénarios a permis à l'entreprise de comprendre que ses besoins en personnel sont sensibles à différents changements, et de se préparer à divers résultats possibles. Les données ont aussi servi à élaborer des stratégies de rémunération globale conformes aux besoins en personnel actuels et projetés.

OPTIMISER LES CONDITIONS DE TRAVAIL

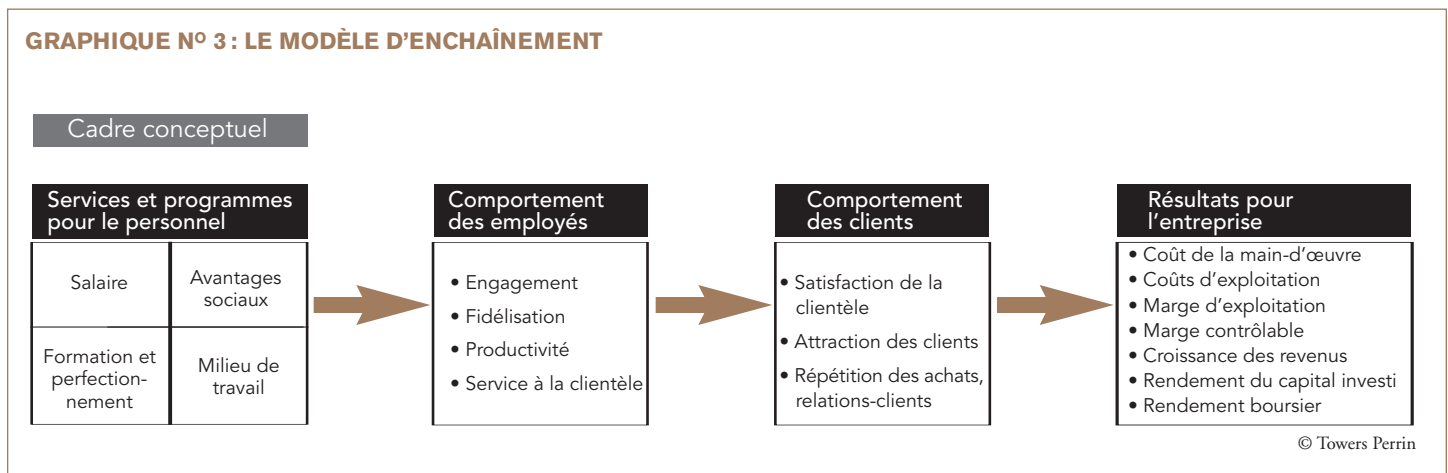
On estime en général qu'une stratégie de rémunération globale bien conçue comprend un bon programme de gestion du rendement et une rémunération variable pour influencer positivement le comportement des employés. À l'inverse, un programme mal conçu peut engendrer des comportements négatifs, comme il est illustré ci-dessous.

Lorsqu'une entreprise harmonise ses programmes et ses méthodes en matière de ressources humaines de façon à maximiser le rendement en fait d'engagement des employés, elle peut augmenter la satisfaction et la fidélisation de ses clients et même améliorer ses résultats financiers.

L'engagement des employés est un sujet complexe. Le graphique n° 4 résume les dix principaux facteurs d'engagement indiqués par les 4 500 répondants à un sondage².

Les employeurs se demandent comment réaffecter les fonds pour rentabiliser au maximum les capitaux investis dans la rémunération globale. En raison de l'importance croissante accordée à l'engagement des employés, ils sont nombreux à utiliser des analyses qualitatives et quantitatives pour explorer les possibilités.

GRAPHIQUE N° 3 : LE MODÈLE D'ENCHAÎNEMENT



En appliquant une technique d'optimisation de la rémunération globale, les entreprises peuvent cerner les volets de la rémunération qui comptent le plus pour les différents groupes d'employés, et utiliser ces données pour restructurer leur programme. Ainsi, elles peuvent réduire leurs dépenses en rémunération, accroître l'engagement des employés, diminuer le roulement du personnel ou rehausser l'équité perçue dans les conditions de travail.

GRAPHIQUE N° 4 : LES DIX PRINCIPAUX FACTEURS D'ENGAGEMENT AU CANADA



Source : Towers Perrin Talent Report (2003) – Canada

Lorsqu'on remanie les programmes, il ne faut pas oublier que l'effectif actuel n'a peut-être pas les caractéristiques et les qualités nécessaires pour assurer le succès futur de l'entreprise. Les entreprises qui veulent optimiser leur programme de rémunération doivent donc tenir compte à la fois de leurs employés actuels et de leur effectif de demain.

ÉTUDE DE CAS : OPTIMISER LA RÉMUNÉRATION GLOBALE

Une grande société pharmaceutique canadienne a décidé d'examiner son programme de rémunération et les coûts qu'elle y consacre en vue de déterminer si le programme était conforme aux préférences des employés. Les analyses des facteurs démographiques, de la concurrence et des données sur les coûts ont été des éléments essentiels du projet.

L'étude d'optimisation de la rémunération a permis d'établir les programmes de rémunération possibles et de cerner d'éventuels changements. Au moyen d'une analyse conjointe, une technique statistique souvent utilisée en marketing, on a demandé aux employés de faire des choix et d'évaluer l'importance accordée à la rémunération dans la gamme complète des avantages sociaux (plutôt que d'évaluer chaque volet individuellement).

L'analyse des résultats montre des différences importantes selon l'âge, le poste occupé et les années de service. Ces données confirment que dans une même entreprise, les employés n'apprécient pas tous la rémunération de la même manière.

Par exemple, les employés plus âgés accordent beaucoup d'importance aux hausses de salaire variable, alors que c'est l'inverse pour les plus jeunes.

L'analyse conjointe permet de valider et d'orienter le rééquilibrage des coûts et de la rémunération. Dans le cas de cette société, l'analyse a permis d'obtenir des données sur l'effectif actuel et sa composition, qui ont aidé à restructurer le programme de rémunération.

Grâce à l'analyse conjointe d'optimisation de la rémunération globale, combinée aux données sur les coûts et à l'analyse de l'optimisation du programme, on a pu tracer une frontière de rentabilité dans la rémunération globale. Cela a permis de schématiser le niveau d'engagement des employés par rapport au coût du programme de rémunération et d'illustrer le niveau d'investissement requis pour optimiser l'engagement. En remaniant son programme de rémuné-

ration actuel en fonction des préférences de ses employés, la société a pu accroître l'engagement de 18 % moyennant un coût supplémentaire de 1 million de dollars. Il n'a pas été jugé rentable de faire d'autres investissements pour améliorer l'engagement.

Pour que cette société trouve le point le plus rentable sur la frontière de l'engagement, il a fallu qu'elle remanie sa formule de calcul de la rémunération variable et de base, qu'elle offre des mesures incitant les employés à opter pour une assurance-maladie moins coûteuse dans le programme à la carte, qu'elle mette sur pied un programme d'actionnariat intéressant, et qu'elle offre un nouveau programme équilibre travail-vie personnelle et des jours de congé supplémentaires. Nombre de ces changements s'accompagnaient de coûts minimaux pour l'entreprise, mais avaient des répercussions importantes sur l'engagement des employés. Par contre, les résultats ont montré que si l'on avait réduit les avantages sociaux à l'intention des retraités, cela aurait totalement désengagé les employés sans pour autant faire économiser beaucoup d'argent à la société.

OPTIMISER LES DONNÉES RELATIVES À LA RÉMUNÉRATION ET L'AIDE À LA DÉCISION

Nombre d'entreprises qui optimisent ou restructurent leurs programmes veulent mesurer le rendement des capitaux investis. Le projet a-t-il permis de résorber le roulement de personnel? D'accroître l'engagement? De fidéliser les ressources et les compétences nécessaires pour répondre au plan de croissance de l'entreprise? Avant de faire des changements et après les avoir faits, on demande souvent aux professionnels des RH de répondre à ce type de questions et de déterminer les répercussions de chacune sur le plan d'activités global de l'entreprise.

Pour fournir des réponses stratégiques, les RH doivent avoir accès aux données de tous les secteurs fonctionnels et à la technologie pour recueillir, analyser et interpréter l'information. Il est ensuite possible de tirer des conclusions et de prendre des décisions en fonction des faits.

C'est ce qu'on appelle la veille économique. La collecte et l'analyse des données soutiennent la prise de décisions stratégiques et permettent :

- de fournir de l'information précise et utile;
- d'appliquer des fonctions de modélisation qui utilisent les données réelles pour prévoir les variations dans la dynamique du personnel

d'une entreprise avant, pendant ou après des changements politiques, réglementaires ou autres;

- de procurer des méthodes, des outils et des analyses pour comprendre les répercussions, sur les opérations, des tendances en milieu de travail, des décisions et des politiques;
- de déterminer et de relier les facteurs de rendement et les tendances majeures concernant le personnel pour mieux guider la stratégie et élaborer des solutions complètes.

La première étape consiste à extraire et à combiner les données des différentes fonctions des RH, comme les avantages sociaux, le salaire et le recrutement. Cette information intégrée peut ensuite être examinée au moyen des paramètres voulus pour faire de la veille économique sur laquelle les professionnels des RH peuvent fonder les décisions stratégiques.

En ayant accès aux données des RH de tous les secteurs fonctionnels, les entreprises peuvent établir des données de base pour mesurer les résultats de leurs programmes et méthodes de ressources humaines et obtenir des indications cruciales sur leur personnel. Elles peuvent aussi examiner les tendances au fil du temps et établir les bases pour modéliser et faire des projections par simulation pour l'avenir.

La veille économique procure de plus grands avantages lorsqu'elle permet de comparer les normes du secteur. Comme l'externalisation des services de RH s'est développée et que les entreprises sont plus nombreuses à confier la gestion de leurs RH à un tiers, il y a plus de fournisseurs et de groupes sectoriels qui élaborent des bases de données. Il est plus facile aujourd'hui d'avoir accès à des analyses comparatives.

La veille économique procure des données importantes pour mesurer la valeur de l'effectif d'une entreprise parce qu'elle corrobore le modèle d'enchaînement expliqué précédemment dans le présent chapitre. Ces données permettent aux RH de mieux comprendre l'influence de leurs programmes sur les employés et de repérer les changements nécessaires pour mieux mettre en adéquation les comportements et les résultats.

Comme les entreprises comptent sur leurs employés pour assurer leur croissance, elles se rendent compte que les programmes de RH qui influencent le comportement des employés sont essentiels à leur succès et leur procurent un avantage concurrentiel. Les temps

changent, les employés et les conditions de travail changent aussi. Les entreprises qui n'arrivent pas à adopter une vision globale des conditions de travail seront à la traîne.

Les employeurs qui privilégient une harmonisation optimale de leur programme de rémunération avec leur personnel, et qui utilisent les paramètres voulus pour soutenir leurs objectifs d'entreprise, jouissent d'un engagement accru des employés, d'une réduction ou d'une répartition plus efficace de leurs dépenses de rémunération, d'un plus faible roulement de personnel et d'une plus grande fidélisation de la clientèle. Quelle que soit la méthode utilisée pour mesurer le rendement des capitaux investis, la rémunération globale constitue un atout en faveur des résultats financiers.

Samira Kaderali est conseillère pour le groupe de consultation en avantages sociaux, Services RH de Towers Perrin.

Alnasir Samji est sociétaire et consultant, Services RH de Towers Perrin.

Michael Tindall est directeur, veille économique mondiale et gestion des compétences à ExcellerateHRO.

¹ La rémunération globale comprend tout ce qu'une entreprise offre à ses employés actuels et éventuels : salaire, régime de retraite, avantages sociaux, formation et perfectionnement, milieu de travail et culture d'entreprise. La mise en place d'une stratégie cohérente de rémunération globale permet aux entreprises de présenter et de faire valoir leurs atouts pour optimiser le rendement des capitaux investis dans les ressources humaines et pour montrer, à l'interne et à l'externe, qu'elles offrent les meilleures conditions de travail.

² *Towers Perrin Talent Report (2003)* – Canada, [www.towersperrin.com].

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