

# S'associer à un fournisseur de services pour la **gestion de la rémunération globale**

Terry Lister • *Services-conseils en affaires, IBM*

L'évolution des attentes ne cesse de pousser les entreprises à accroître leur rendement, et tous les yeux se tournent vers les ressources humaines (RH) pour hausser la productivité des travailleurs du savoir. Les chefs des RH jouent un rôle primordial pour que l'entreprise réalise ses objectifs de rendement et exécute ses stratégies grâce à son personnel. Et ils savent que pour attirer et fidéliser des gens compétents, il faut viser l'excellence dans la rémunération globale.

Pour répondre à la diversité croissante de la main-d'œuvre et à un marché du travail très concurrentiel, les chefs des RH doivent être novateurs dans l'élaboration de la rémunération globale. Ils doivent veiller à offrir un programme de rémunération comprenant une gamme complète d'avantages sociaux, tangibles et non tangibles.

Une étude réalisée par IBM montre que le salaire n'est pas primordial pour l'employé : les assurances collectives et les programmes favorisant l'équilibre travail-vie personnelle sont beaucoup plus valorisés. Il y a toutefois de grandes différences entre les groupes d'employés et il est clair qu'un régime de rémunération standard ne convient plus à tous. Les jeunes veulent une rémunération en argent pour rembourser leurs prêts d'études. Les plus expérimentés veulent une gamme complète d'assurances collectives, mais certains veulent pouvoir les moduler de façon à les optimiser avec celles de leur conjoint. Les employés souhaitent des politiques permettant de concilier travail et famille. Certains veulent des congés sabbatiques, d'autres préfèrent des programmes d'équilibre travail-vie personnelle. Bon nombre veulent une rémunération au rendement et un meilleur accès à la formation. La rémunération globale visant la gestion optimale des compétences comprend la rémunération et les avantages

sociaux, mais aussi des programmes de développement de carrière et des programmes travail-vie personnelle.

## PROPOSITION DE VALEUR AUX EMPLOYÉS

Le temps des stratégies de rémunération simples est bel et bien révolu. Les RH ont dû s'inspirer des méthodes de marketing pour offrir aux employés une proposition de valeur qui comporte plus de choix et favorise l'amélioration du rendement, tout en demeurant juste et équitable. Par ailleurs, la gestion de la rémunération globale exige une amélioration de la quantité et de la qualité de l'information. L'employeur doit s'assurer de bien suivre les tendances dans les choix des employés, et revoir et améliorer leur programme de rémunération en conséquence.

Or, le côté novateur de la rémunération globale semble contraire aux objectifs de rentabilité de l'administration d'un tel programme. Les anciens programmes, s'ils sont faciles à communiquer et à administrer, ne permettent pas d'attirer et de fidéliser des ressources compétentes et diversifiées. Les programmes qui s'adaptent au rendement individuel et à la situation personnelle de l'employé sont difficiles à faire connaître, à offrir et à gérer.

Cela dit, il ne suffit pas d'offrir un programme de rémunération novateur. Il faut bien l'expliquer aux employés afin qu'ils puissent l'apprécier et faire les meilleurs choix possible. Pour cela, les chefs des RH ont besoin d'information de qualité.

Heureusement, il existe une solution. En s'associant à un fournisseur de services de rémunération globale, les chefs des RH se dotent des éléments (prestation de services, conception de programmes, expertise et données) qui leur permettent d'améliorer

l'offre ainsi que la gestion de leur programme de rémunération globale afin d'assurer une bonne gestion des compétences.

## **EXTERNALISATION DE LA GESTION DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE**

De plus en plus d'entreprises canadiennes et de multinationales externalisent déjà certains volets de la gestion des RH, comme l'administration de la paie ou des avantages sociaux. L'externalisation de la gestion de la rémunération globale va beaucoup plus loin. Elle change la gestion de la relation la plus intime entre l'employé et l'employeur.

Selon un sondage réalisé en 2003 par *The Globe and Mail*, 46 % des entreprises canadiennes prévoient augmenter, par souci d'économie, le nombre de tâches administratives confiées à l'externe dans le domaine de la gestion des RH, comme le traitement de la paie et l'information sur les régimes de soins de santé et de retraite.

Les chefs des RH constatent que, à mesure que la gestion de la rémunération globale se complexifie avec la multiplication des choix individuels, les risques d'incohérence dans la communication et la prestation des services augmentent. La prestation des services subit diverses contraintes.

Par le passé, lorsqu'une entreprise décidait d'externaliser la gestion des RH, notamment l'administration de la paie ou des avantages sociaux, les dirigeants s'attendaient à des économies considérables. Or, dans le contexte de la rémunération globale et de la gestion des compétences, le coût ne représente qu'une partie d'un tout. Néanmoins, on estime que l'externalisation permet des économies de coûts de l'ordre de 15 % à 20 %, parce que le traitement des transactions est fait plus vite, mieux et à moindre coût par une société spécialisée.

Mais en matière d'optimisation des compétences, les économies de coûts ne sont plus le principal critère pour externaliser la gestion des RH et de la rémunération globale. Dans presque toutes les études et les sondages, les chefs des RH disent s'efforcer de passer du mode administration au mode gestion stratégique des compétences. En harmonisant la gestion des RH à la stratégie d'affaires, ils veulent aider les dirigeants à accroître le rendement.

C'est donc le souci d'accroître le rendement de l'entreprise qui pousse les chefs des RH à envisager de s'associer à un fournisseur de

services pour la gestion de rémunération globale, ce qui suppose l'optimisation de la conception du programme, la rationalisation des processus de prestation de services, l'amélioration du service aux employés et l'exploitation pleine et entière de la rémunération. Il s'agit là d'un véritable bouleversement culturel.

## **ORIENTATION STRATÉGIQUE**

En confiant à l'externe les tâches administratives et les opérations coûteuses en temps, les spécialistes des RH peuvent mettre à profit leurs compétences et leur formation pour s'occuper de fonctions stratégiques ayant des effets positifs pour l'entreprise : recrutement de ressources chevronnées, planification de la relève, promotion des meilleurs employés, mesure du rendement, gestion et adaptation au marché, formation, encadrement et perfectionnement des employés.

La plupart des entreprises estiment que pour réussir l'externalisation des services de RH, elles doivent déterminer quelles sont leurs fonctions centrales et garder celles-ci à l'interne. Le fait de savoir pourquoi elles optent pour l'externalisation – afin de réduire les coûts, d'améliorer le service ou d'accroître l'utilisation de la technologie – aidera à la prise de décision.

Les fonctions centrales – embauche stratégique, recrutement des cadres ou gestion du rendement – devraient demeurer dans l'entreprise, parce qu'elles lui procurent un avantage concurrentiel. Pour établir l'étendue des besoins d'externalisation, il faut aller au-delà de la dichotomie entre travail stratégique et travail transactionnel. Pour une bonne gestion des compétences, le travail transactionnel doit être fait à la perfection et les données connexes, regroupées et analysées afin d'optimiser l'engagement de l'effectif. De meilleurs paramètres sont indispensables à une bonne gestion du personnel.

## **ÉTUDE DE CAS**

L'étude de cas qui suit illustre comment la gestion du personnel a évolué face à un tel dilemme. La direction de l'entreprise a demandé aux responsables des RH d'offrir plus de valeur aux employés, de reconnaître la diversité de leurs attentes tout en continuant à réduire les coûts globaux et d'établir une stratégie de gestion du personnel à long terme. L'externalisation faisant partie de la philosophie de l'entreprise, les responsables des RH ont pu facilement s'associer à un fournisseur de services pour la gestion de rémunération globale.

Comme bon nombre de sociétés à la merci des bouleversements économiques, l'entreprise avait fait face à une volatilité de la demande pour ses produits et services. La composition de son effectif avait beaucoup changé, le travail devenant de plus en plus intellectuel. En outre, elle devait composer avec le vieillissement de son effectif et la réduction de l'offre de personnel qualifié sur le marché.

Dans certains secteurs, le personnel n'était pas pleinement utilisé. Dans d'autres, il y avait un taux élevé d'heures supplémentaires imprévues. Compte tenu du risque élevé de roulement du personnel, en raison des départs naturels, du vieillissement de l'effectif et d'un contexte difficile pour le recrutement, il était essentiel de mieux gérer le personnel. La mise sur pied d'un programme novateur de rémunération globale, assez souple pour s'adapter aux exigences d'un personnel diversifié, a été l'élément clé de la stratégie de gestion des compétences.

Parallèlement, les RH continuaient à traiter un grand nombre de transactions, ce qui provoquait des files d'attente et compromettait la qualité du service. Les chefs des RH ont craint que les avantages de leur programme de rémunération globale ne s'estompent, les employés ayant de la difficulté à avoir accès aux services ou même à comprendre leur programme d'avantages sociaux. Il y avait déjà une hausse marquée des plaintes en bonne et due forme.

La société offrait des services à plus de 20 000 employés actifs et 5 000 retraités. En modifiant la gestion des compétences et en offrant une rémunération globale, elle avait quatre objectifs : améliorer sa performance, sa rentabilité et le service à la clientèle ; réduire les coûts opérationnels et établir une plate-forme adaptable de solutions ; se recentrer sur les facteurs stratégiques requis pour ses activités et, enfin, tirer parti des synergies mondiales pour offrir des services à faible coût.

Pour commencer, l'entreprise a dû se poser trois questions importantes. Que signifie pour nous la gestion des compétences ? Comment soutenir les employés dans toutes les étapes de leur cycle de vie ? Comment optimiser l'efficacité d'une stratégie novatrice de rémunération globale ?

L'entreprise avait besoin d'un modèle souple et adaptable pour favoriser la croissance, réduire les coûts grâce aux économies d'échelle et obtenir une meilleure information pour mieux gérer le personnel. Il lui fallait un instrument pour normaliser les processus et les données, et améliorer la qualité des services et des données liées à la gestion du personnel afin de favoriser un modèle de guichet unique.

Parallèlement, elle devait s'adapter aux exigences locales et individuelles. L'objectif était de tirer parti des méthodes exemplaires et de la technologie pour libérer les unités fonctionnelles des RH afin qu'elles se concentrent sur leurs tâches clés, soit offrir de la valeur et des conseils stratégiques à l'entreprise.

Le concept adopté a été un centre de contacts et de services pour les employés, en quelque sorte un guichet unique pour tous les services et les demandes de renseignements liés à la rémunération. Ce guichet comprend un outil de gestion des dossiers pour relever et suivre les opérations effectuées au centre de contacts, et un système de traitement des dossiers nécessitant le recours à la voie hiérarchique pour les cas exceptionnels. Grâce à un remaniement des processus de travail, on a pu regrouper les services admissibles et fusionner les fonctions semblables en une seule direction, ce qui a permis de réduire les répétitions inutiles de tâches et d'assurer le bon fonctionnement du système. L'ancienne structure organisationnelle, très axée sur la gestion, a été simplifiée.

Le résultat est une amélioration des services, qui sont homogènes pour tous les employés. Le volet stratégique est demeuré dans l'entreprise. Le modèle échelonné de prestation de services offre une qualité et une précision constantes à faible coût. Le service est axé sur les événements de la vie et les activités de l'entreprise, et non sur les fonctions traditionnelles. Il permet de s'assurer que l'employé reçoit le bon service, au bon moment, par le bon intermédiaire.

Plusieurs fonctions demeurent à l'interne :

- Élaboration et développement des programmes de RH.
- Relations avec les employés.
- Gestion de la main-d'œuvre.
- Conception et exécution de la stratégie de diversité.
- Stratégies de perfectionnement et d'administration des cadres.
- Dotation et recrutement.
- Soutien à la transition organisationnelle ou conception et mise en œuvre de l'intégration.
- Stratégie et gestion des relations avec les universités.

Les autres ont été confiées à l'externe :

- Toutes les tâches transactionnelles des RH liées aux : avantages sociaux, rémunération, régime de retraite, administration, technologie de l'information, établissement de rapports, recrutement et dépenses.

- Recrutement (à l'externe et dans les universités).
- Suivi des candidats.
- Candidats recommandés par les employés.
- Présélection des candidats.
- Administration des offres et de l'embauche.
- Vérifications préalables à l'emploi.

La transition vers l'externalisation s'est faite de façon intégrée, même s'il est toujours difficile de savoir si les employés ont eu des difficultés. En général, ils n'ont constaté le changement que lorsqu'ils ont dû utiliser un ordinateur pour obtenir de l'information plutôt que de s'adresser à un membre du personnel. Le libre-service permet à l'employé de s'occuper de ses affaires, mais peut nécessiter plus de temps et d'efforts de sa part.

Dans une économie du savoir, les entreprises gagnantes sont celles qui ont les employés les plus compétents. Les responsables des RH devraient consacrer leur temps et leur compétences à tirer le meilleur parti possible du personnel de l'entreprise : embaucher les meilleures personnes, soutenir les employés les plus compétents et favoriser un milieu de travail productif. Les RH devraient participer étroitement aux stratégies de l'entreprise.

La prestation de services en matière de rémunération globale et l'offre d'information permettant de bien analyser les éléments qui lient la rémunération et les compétences peuvent être confiées à un partenaire externe. L'entreprise, quant à elle, se réserve le rôle stratégique primordial consistant à mettre en valeur le capital intellectuel et la notoriété de l'entreprise, en reliant les compétences au rendement de l'entreprise, preuves à l'appui.

---

*Terry Lister est partenaire des Services-conseils en affaires d'IBM et assume la responsabilité, à l'échelle nationale, des stratégies en matière de ressources humaines.*

# 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