

La rémunération globale pour les moyennes entreprises

Ce chapitre est le résultat d'une table ronde électronique organisée par la Financière Sun Life.

Les stratégies de rémunération globale sont axées sur la rémunération, les avantages sociaux, la culture du milieu de travail ou les questions professionnelles. Les moyennes entreprises peuvent-elles offrir une rémunération globale avec autant de succès que les grandes entreprises?

Sonia Rea: La plupart des moyennes entreprises ont des limites budgétaires. Par conséquent, elles font plus attention à la gestion des coûts liés à la rémunération et aux avantages sociaux, car ils représentent une part importante des budgets d'exploitation. En ce qui concerne la culture du milieu de travail, ce point est aussi important dans les moyennes entreprises que dans les grandes. Comme le capital humain est une ressource inestimable pour assurer la pérennité de l'entreprise, toutes les entreprises consacrent beaucoup d'efforts à engager leurs employés, à respecter leur diversité et à veiller à leur intégration. Des programmes novateurs sont mis en place pour reconnaître le travail des employés et les motiver. On vérifie périodiquement que le climat de travail est sain, car c'est un facteur qui influence sans nul doute la productivité et la rentabilité. C'est un outil utile pour cibler des ressources rares et pousser les employeurs à trouver des solutions aux défis dans le secteur des ressources humaines.

Val Holloway: Les moyennes entreprises ont les mêmes moyens d'agir que les grandes. Selon la culture et la diversité de l'entreprise, il se peut que les grandes entreprises aient plus de difficultés à cibler une unité opérationnelle en particulier.

Frank Gleeson: Il est clair que les petites entreprises peuvent offrir des avantages importants en plus du salaire et des primes, et elles le font généralement. Le principal avantage est sans doute l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, ce qui peut être déterminant pour des personnes fatiguées du stress imposé par les exigences des grandes entreprises. Parmi les autres avantages, mentionnons une bureaucratie moins lourde et un processus décisionnel simplifié. Combinés, ces avantages procurent à l'employé un fort sentiment de pouvoir et d'appartenance à l'entreprise ainsi que des possibilités d'apprentissage accéléré et une plus grande autonomie. En général, l'employé peut donc se réaliser davantage et se sent en harmonie avec la culture et les valeurs de l'entreprise, auxquelles il contribue.

Michael Worb: Je suis d'accord avec ce commentaire sur l'équilibre travail-vie personnelle, mais j'aimerais préciser que cet équilibre peut être aussi fragile dans une petite ou une moyenne entreprise que dans

une grande. Tout dépend de la culture de l'entreprise, de ses ressources et des attentes quant aux résultats. Par exemple, un horaire de travail variable est une bonne solution pour concilier les exigences professionnelles et personnelles, mais encore faut-il trouver des employés ayant des compétences complémentaires et un horaire complémentaire, ce qui peut être difficile pour une entreprise, quelle que soit sa taille.

Keith Morrallee : Plus l'entreprise est petite, plus elle est restreinte sur les plans économique, culturel et social, ce qui influe sur la rémunération et la culture du milieu de travail. La fourchette salariale tend à être moins étendue dans les petites entreprises que dans les grandes, mais la rémunération moyenne peut en réalité y être plus élevée. De la même façon, il est probablement plus facile d'enrichir la culture du travail dans une petite entreprise que dans une grande, tout simplement en raison de la nécessité d'établir des relations interpersonnelles dans toute l'entreprise. En ce qui concerne les programmes d'avantages sociaux, toutefois, les petites et les moyennes entreprises sont désavantagées, pour la simple raison qu'elles ne bénéficient pas des mêmes économies d'échelle.

Chris Payne : Tout dépend du secteur d'activité. Certains secteurs sont assez rentables, d'autres, moins. L'industrie manufacturière, par exemple, n'a pas beaucoup d'argent à consacrer à la rémunération et aux avantages sociaux.

Les moyennes entreprises sont-elles suffisamment centrées sur la stratégie des ressources humaines?

Gleeson : En général, elles n'ont pas l'expertise nécessaire dans cet important domaine. Elles n'ont habituellement pas de budget consacré à un professionnel des RH dans leur équipe de direction. Elles considèrent souvent qu'il s'agit plus d'une fonction administrative ou de soutien que d'un poste stratégique.

Morrallee : La volonté d'investir dans un poste de RH stratégique dépend, bien sûr, d'une analyse des avantages par rapport aux coûts, analyse souvent entravée par la difficulté à comprendre la valeur d'un poste de RH par rapport aux autres secteurs ou activités de l'entreprise.

Payne : Les moyennes entreprises sont plus réactives que proactives. Je ne pense pas qu'elles aient le temps ni la capacité de proposer ou de mettre en œuvre une véritable stratégie des ressources humaines. Elles sont pressées par le temps sur tous les plans et finissent par régler les urgences plutôt que de penser à une stratégie à long terme.

Rea : Je crois que les moyennes entreprises sont bien centrées sur la stratégie des ressources humaines. De plus en plus, les RH collaborent avec la haute direction et le conseil d'administration pour veiller à ce que les stratégies des RH soient conformes aux objectifs et à l'énoncé de mission de l'entreprise. On accorde de l'importance à la communication à ce niveau. Les RH peuvent grandement contribuer aux résultats de l'entreprise.

Les gens qui travaillent dans une moyenne entreprise ont-ils des attentes spécifiques?

Gleeson : En général, ils ont des attentes élevées en ce qui concerne la conciliation travail-vie personnelle. Ils semblent aussi mieux comprendre que les petites entreprises ne peuvent pas toujours offrir le même niveau de rémunération en argent que les grandes entreprises. Souvent, les gens travaillent dans une petite entreprise par choix. Voilà pourquoi ils peuvent être plus exigeants en fait d'avantages non pécuniaires.

Morrallee : Dans le milieu de travail des moyennes entreprises, il existe des différences capitales qui façonnent les attentes des employés. Le travail, souvent, n'est pas circonscrit dans le cadre d'une description de poste. Dans les petites entreprises, il y a plus de possibilités de participer à la prise de décisions et plus de chances que la démarche à l'égard du travail soit collégiale plutôt que descendante. Ces exigences cadrent bien avec les pratiques de rémunération globale.

Que devrait offrir une moyenne entreprise dans le cadre d'une stratégie de rémunération globale?

Rea : Des mesures incitatives pécuniaires et non pécuniaires : salaire, avantages sociaux, formation, perfectionnement et programmes travail-vie personnelle.

Worb : Des employés motivés et pleins d'ardeur seront heureux d'avoir des possibilités de perfectionnement ou d'étude. Certains aimeront avoir plus de jours de vacances, une subvention pour les frais d'adhésion à un centre d'éducation physique ou autre. Bien des employés apprécient qu'on comprenne leurs besoins relatifs à la garde des enfants et qu'on leur offre des ressources. Il s'agit probablement d'un des avantages les plus susceptibles de fidéliser l'employé à l'entreprise et qu'il est possible d'offrir relativement sans peine grâce à un horaire variable. Par ailleurs, on sait que beaucoup d'employés utilisent discrètement les programmes d'aide aux employés. De plus, en tout temps et quelle que soit la taille de l'entreprise, les efforts liés à la reconnaissance des employés et aux récompenses sont primordiaux. En ce qui concerne la capacité financière, les coûts d'un programme de rémunération globale peuvent être intégrés aux marges. Lorsque les clients savent que le prix qu'ils paient leur donne droit à un service de qualité supérieure ou à un produit fiable, ils sont souvent prêts à payer plus. Bien sûr, il faut pouvoir communiquer cet avantage au client de manière stratégique afin de le sensibiliser à la valeur du produit ou du service qu'il obtient.

Gleeson : Le salaire de base et les avantages sociaux doivent tout de même être suffisants pour permettre à l'employé de maintenir le style de vie qu'il avait avant d'entrer au service de l'entreprise. De plus, il faut qu'il ait la possibilité d'avoir plus de temps en dehors du travail, ce qui est, pour bon nombre de gens, le compromis qu'ils sont prêts à faire. Il est important d'établir clairement que l'employé aura un sentiment d'appartenance à l'entreprise plus fort et saura qu'il est efficace. Enfin, un certain partage des avantages pour la contribution de valeur serait un atout important pour les futurs candidats.

Morrallee : Les moyennes entreprises peuvent vouloir offrir une rémunération globale complète, mais, de façon réaliste, elles se concentrent sur les éléments les plus rentables. Pour commencer, la reconnaissance du travail accompli rapporte beaucoup et coûte peu. Le soutien de l'équilibre travail-vie personnelle devrait entraîner des gains de productivité et une meilleure santé des employés, ce qui compense une grande partie des coûts.

Holloway : Il n'est pas nécessaire qu'un avantage coûte cher pour avoir une valeur intrinsèque considérable. L'employeur doit vérifier sans cesse l'importance qu'accordent les employés à certains avantages, puis

déterminer ceux qui fonctionnent bien, ceux qui fonctionnent moins bien, et à quel prix.

Que font les moyennes entreprises les plus novatrices?

Morrallee : Elles adaptent la rémunération globale aux besoins de base propres à leur culture d'entreprise. Par exemple, elles autorisent le télétravail pour aider les employés à concilier les exigences familiales et professionnelles, remboursent une partie des frais d'adhésion à un centre de conditionnement physique, offrent des programmes de financement et d'achat de matériel technologique personnel (qui peuvent faciliter le télétravail), mettent à la disposition des employés un coin repas tout équipé et leur permettent de venir travailler certains jours en vêtements décontractés.

Rea : Les moyennes entreprises les plus novatrices lient les stratégies de rémunération globale au rendement et aux objectifs de l'entreprise. Des programmes originaux comme les programmes de reconnaissance mutuelle des employés permettent à ceux-ci de reconnaître leurs collègues ou d'être eux-mêmes reconnus pour l'excellence du rendement et du service.

Worb : Elles paient le rendement plutôt que le temps. La vraie contribution de l'employé à l'entreprise ne réside pas dans le nombre d'heures travaillées, mais dans sa participation aux résultats de l'entreprise. Cette philosophie devrait s'accompagner d'une culture de coopération. Une autre solution gagnante consiste à aider les employés à se constituer une épargne, pas seulement en se contentant d'être généreux, mais en leur fournissant des outils éducatifs et un mécanisme qui les aideront à épargner en vue de la retraite.

Combien y a-t-il de moyennes entreprises qui mettent en œuvre une stratégie de rémunération globale?

Gleeson : Moins de 25 % d'entre elles adoptent une telle stratégie.

Holloway : Une stratégie de rémunération globale procurerait un avantage concurrentiel considérable à l'entreprise, qui saurait ainsi où elle se situe, ce qu'elle veut offrir à ses employés et comment elle va atteindre ses objectifs.

Morrallee : La rémunération globale dans les moyennes entreprises en est encore à ses débuts. L'avantage concurrentiel qu'elle procure est important. Une stratégie de rémunération globale est un excellent moyen d'attirer et de fidéliser les employés, mais aussi d'accroître la productivité et d'améliorer la santé et la motivation du personnel. Toutefois, l'important est de mettre en œuvre une stratégie qui cadre parfaitement avec la culture de l'entreprise plutôt que d'être en réaction à la pratique d'un concurrent.

Pourquoi tardent-elles?

Holloway : C'est une idée difficile à vendre. Lorsque l'entreprise est petite, elle peut adopter une stratégie de rémunération globale sans caractère officiel. Mais lorsqu'elle se développe et que les questions commerciales exigent une plus grande attention, les enjeux liés aux ressources humaines restent en plan.

Gleeson : Souvent, les moyennes entreprises s'attachent tellement à leur survie ou à suivre le rythme rapide de la croissance qu'elles n'ont plus ni l'énergie ni le temps de prendre du recul et de penser à la rémunération globale et à la façon dont elle peut constituer une arme concurrentielle.

Worb : Peut-être faudra-t-il du temps pour que les employeurs dépassent un certain scepticisme et constatent que d'autres ont réussi grâce à un programme de rémunération globale. Bien entendu, ils doivent comprendre en quoi la rémunération globale influe directement sur les résultats et la productivité. Mais au-delà de l'aspect économique, la rémunération globale implique un bouleversement culturel dans la façon de considérer l'ensemble du personnel. Et il faut du temps pour que cette pratique se généralise.

Rea : Les employeurs ne se rendent pas compte que la rémunération globale peut avoir des répercussions directes sur la pérennité de l'entreprise et que le capital humain doit être plus valorisé que le capital matériel. Les entreprises auront besoin d'accompagnement pour mettre en œuvre un programme de rémunération globale à un coût raisonnable.

Les entreprises qui adoptent une stratégie de rémunération globale rentabilisent-elles leur investissement?

Rea : Pour rentabiliser un investissement, il faut du temps. Toutefois, les statistiques sur le recrutement, la fidélisation des employés, les demandes d'indemnisation pour invalidité et le climat de travail indiqueront à la direction si l'entreprise est sur la bonne voie. Les entreprises qui adoptent une stratégie de rémunération globale rentabilisent leur investissement, directement et indirectement.

Morrallee : L'évaluation quantitative du rendement du capital investi peut poser problème. Les indicateurs de mesure peuvent être le roulement de personnel, les coûts de recrutement, les coûts d'invalidité et la productivité. Par contre, il est difficile de faire la distinction entre l'influence de la rémunération globale et celle d'autres facteurs externes. Cette difficulté ne devrait pas pour autant dissuader les employeurs de mettre en œuvre une stratégie de rémunération globale, surtout si elle a de bonnes chances d'accroître la satisfaction au travail des employés et si l'employeur est convaincu que des employés heureux offrent un meilleur service à la clientèle.

Worb : L'entreprise doit pouvoir mesurer la rentabilité qu'elle entend obtenir de son investissement. Pour cela, des outils existent, mais ils doivent être conçus avec soin. Il faut recueillir des données qui, autant que possible, montreront les changements de comportement réels. Le roulement de personnel a-t-il été réduit? Y a-t-il un plus grand nombre d'employés qui participent aux activités de perfectionnement ou de formation? Les demandes d'indemnisation pour invalidité liée au stress ont-elles diminué? Lorsque l'entreprise met en œuvre une stratégie de rémunération globale, elle doit déterminer d'avance les critères de réussite. Ensuite, avec l'aide d'un professionnel, elle doit décider du budget et des ressources à affecter à ce projet. Enfin, elle doit respecter le budget fixé.

Holloway : Les affaires et la main-d'œuvre évoluent, et les entreprises doivent savoir parfaitement comment elles évoluent. Une stratégie de rémunération globale permet à l'entreprise d'orienter ses efforts dans une certaine direction.

Payne : Si l'employeur n'investit pas dans sa stratégie, je crois que l'entreprise en souffrira.

Gleeson : Cela ne fait aucun doute. L'essence d'une stratégie des ressources humaines consiste à affecter les bonnes ressources aux bons postes afin qu'elles accomplissent le mieux possible les tâches qui leur sont confiées. En offrant un bon programme de rémunération, l'employeur s'assure de la fidélité et de la motivation de son personnel. La rémunération globale ne peut que renforcer la croissance de l'entreprise et la rendre plus concurrentielle et, mieux encore, lui permettre d'être plus rentable.

Frank Gleeson est président et chef de la direction de The Williamson Group Inc. Son expertise consiste à aider les moyennes entreprises à harmoniser la stratégie de croissance et la stratégie des ressources humaines pour obtenir les meilleurs résultats possible.

Val Holloway est directrice des avantages sociaux pour The North West Company. Elle travaillait auparavant à la division du marketing d'une grande compagnie d'assurance.

Keith Morrallee est vice-président et directeur des conseils en avantages sociaux et régimes de retraite, région de l'Est, de Heath experts conseils en avantages sociaux inc. Il est expert-conseil en avantages sociaux depuis plus de 23 ans. Ses réponses sont largement inspirées de Greg Hurst, directeur, Régimes de retraite et gestionnaire de la division des ressources humaines chez Heath.

Chris Payne est vice-président de The Fort Group. Il est conseiller en chef, responsable du développement et du service pour les clients importants au Canada.

Sonia Rea est chef du Service des ressources humaines à l'Institut de recherche du Centre universitaire de santé McGill, un centre hospitalier universitaire sans but lucratif où elle travaille depuis 14 ans.

Michael Worb est président et chef de la direction de Pal Benefits Inc. Il a plus de 16 ans d'expérience en services-conseils en avantages sociaux de haut niveau auprès d'une clientèle diversifiée ayant des groupes d'employés spécifiques.

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