

L'avenir du travail

Stratégies de rémunération globale et vieillissement de la main-d'œuvre canadienne

L'avenir du travail

- 4** *Introduction*
L'avenir du travail
Bill McCollam, Financière Sun Life
- 6** *Chapitre 1*
Portrait de la rémunération globale
Iain Morris, Mercer, Consultation en ressources humaines
- 10** *Chapitre 2*
Les attentes des employés de demain
Ron Lloyd, Hewitt & Associés
- 14** *Chapitre 3*
Mesurer et analyser la rémunération globale
Samira Kaderali, Services RH, Towers Perrin,
Alnasir Samji, Services RH, Towers Perrin,
Michael Tindall, ExcellerateHRO
- 21** *Chapitre 4*
Promouvoir la santé dans l'entreprise
Brigitte Parent, Financière Sun Life
Karen Seward, Le Groupe Shepell
- 25** *Chapitre 5*
Régimes collectifs de retraite et d'épargne
John Beaton, Groupe-conseil Aon
- 29** *Chapitre 6*
Rémunération des cadres supérieurs
David Bell, Ceridian Canada Ltée
- 33** *Chapitre 7*
Importance de l'image de marque de l'employeur
Susan Hunt, Financière Sun Life
et Rob Landry, Magna International
- 37** *Chapitre 8*
S'associer à un fournisseur de services pour la gestion de la rémunération globale
Terry Lister, Services-conseils en affaires, IBM
- 41** *Chapitre 9*
La rémunération globale pour les moyennes entreprises
Frank Gleeson, The Williamson Group Inc.
Val Holloway, The North West Company
Keith Morrallee, Heath experts conseils en avantages sociaux inc.
Chris Payne, The Fort Group
Sonia Rea, Institut de recherche du Centre universitaire de santé McGill
Michael Worb, Pal Benefits Inc.

L'avenir du travail

Bill McCollam • *Financière Sun Life*

La publication d'un livre dont le titre comporte le mot « avenir » n'est pas sans danger. Il est en effet très rare de pouvoir prédire avec certitude ce que l'avenir nous réserve. Mieux vaut en laisser le soin aux diseuses de bonne aventure et aux grands pontifes des médias.

Il y a pourtant des prévisions auxquelles nous pouvons nous fier. David Foot, économiste de l'Université de Toronto, par exemple, a assuré que nous serons tous plus vieux d'un jour demain. Nous pouvons prédire avec presque autant de certitude l'avenir du travail au Canada : non seulement nous vieillissons tous, mais nous prenons tous notre retraite.

En fait, nous serons si nombreux à prendre notre retraite à court et à moyen terme que le marché du travail en sera bouleversé à jamais. Avec le vieillissement de la population canadienne et une population active qui rétrécit d'autant, les employeurs devront relever des défis sans précédent pour attirer un effectif compétent et le maintenir en poste.

Selon un rapport du Conference Board du Canada, il y aura pénurie de main-d'œuvre dès 2011. « Ces pressions devraient mener à des ajustements du marché, tels que des augmentations du salaire réel, puisque les employeurs misent sur une main-d'œuvre plus rare, [...], et le report de la retraite de certains, encouragé par des pratiques plus flexibles de la part des employeurs ciblant les travailleurs plus âgés¹. » Le rapport prévoit que la population active augmentera en moyenne de 0,5 % par an entre 2011 et 2015 et qu'elle stagnera entre 2016 et 2025.

On y affirme que les entreprises auront beaucoup de difficultés à recruter assez de jeunes pour remplacer les baby-boomers qui partiront à la retraite².

UN DÉFI EXTRAORDINAIRE

Nous espérons – et c'est la principale dynamique du présent ouvrage – que les stratégies élaborées par des décideurs comme vous pour relever ce défi extraordinaire nous feront entrer dans une nouvelle ère de relations entre employeurs et employés.

C'est sous cet éclairage que la rémunération globale prend tout son sens. Elle traduit une vision globale des relations entre employeurs et employés et permet d'élargir le bassin de main-d'œuvre en s'adaptant aux besoins des travailleurs. Elle permet en outre d'accroître la productivité en faisant notamment la promotion de la santé. Les entreprises d'avant-garde auront un avantage concurrentiel pour attirer et maintenir en poste les meilleurs employés.

La rémunération globale gravite autour de trois axes : la rémunération (actuelle et différée), les avantages sociaux (assurance-vie, assurance-santé et régime de retraite) et la culture du milieu de travail (reconnaissance de l'employé, perfectionnement professionnel, équilibre travail-vie personnelle, culture de l'entreprise, etc.)³ et, enfin, le cheminement professionnel (formation et perfectionnement, mutations latérales, affectations enrichies et stimulants professionnels)⁴.

Les stratégies de rémunération globale ne sont pas une panacée, mais leur popularité croissante nous incite à vous les présenter. Elles ont à nos yeux un intérêt que nous voulons vous faire partager.

C'est pourquoi les Solutions globales de la Financière Sun Life ont décidé de publier le présent ouvrage, qui constitue un prolongement naturel des multiples services personnalisés offerts. Les Solutions globales soutiennent les programmes de rémunération globale de leurs clients en intégrant leurs fournisseurs privilégiés en matière d'avantages sociaux, de régimes de retraite, de paie, de systèmes d'information des RH et autres. Mais nous voyons surtout dans cette publication une occasion d'informer les employeurs canadiens afin qu'ils soient plus concurrentiels et que leurs employés soient en meilleure santé et plus productifs.

Nous appliquons aussi les principes que nous prônons. Il y a un an, Dominique Mailloux, vice-président, services des TI et Solutions globales à la Financière Sun Life, a écrit un article dans *Benefits Canada* demandant aux fournisseurs de régimes de retraite et d'avantages sociaux de collaborer plus étroitement entre eux au nom des promoteurs canadiens. C'est avec cette idée en tête que nous avons réuni plusieurs théoriciens parmi les plus brillants du secteur pour explorer les différents aspects de la rémunération globale.

UN APERÇU DE L'AVENIR DU TRAVAIL

Au premier chapitre, Iain Morris, de Mercer, Consultation en ressources humaines, brosse un portrait de la rémunération globale. Au chapitre 2, Ron Lloyd de Hewitt & Associés présente un examen fascinant des attentes des employés de demain.

Au chapitre 3, Samira Kaderali et Alnasir Samji du secteur des Services RH de Towers Perrin et Michael Tindall d'ExcelerateHRO examinent le rendement des capitaux investis que les employeurs devraient attendre d'une stratégie de rémunération globale. Au chapitre 4, aussi fruit d'une collaboration, Karen Seward du Groupe Shepell et Brigitte Parent des Garanties collectives de la Financière Sun Life, analysent la promotion de la santé et la conception d'un régime d'avantages sociaux dans un contexte de rémunération globale.

Au chapitre 5, John Beaton du Groupe-Conseil AON Inc. traite de l'élaboration d'un régime de retraite. Et au chapitre 6, David Bell

de Ceridian Canada Ltée donne un point de vue précieux sur la rémunération des cadres supérieurs.

Au chapitre 7, Rob Landry de Magna International et Sue Hunt des Régimes collectifs de retraite de la Financière Sun Life, traitent de la question importante de la communication avec les participants et des stratégies d'image de marque des employeurs dans un contexte de rémunération globale. Au chapitre 8, Terry Lister des Services-conseils en affaires d'IBM parle de la possibilité d'externaliser les processus liés aux ressources humaines dans le cadre d'une stratégie de rémunération globale.

Enfin, le dernier chapitre présente une table ronde sur les stratégies de rémunération globale pour les moyennes entreprises à laquelle ont participé Frank Gleeson de The Williamson Group Inc., Val Holloway de The North West Company, Keith Morrallee de Heath experts conseils en avantages sociaux inc., Sonia Rea de Institut de recherche du Centre universitaire de santé McGill, Chris Payne, The Fort Group et Michael Worb de Pal Benefits Inc.

Nous remercions chacun de ces chefs de file pour leur apport exceptionnel. Nous vous remercions aussi, chers lecteurs, pour le grand soin que vous apportez à votre travail. Les professionnels comme vous jouent un rôle stratégique de plus en plus important dans les entreprises canadiennes. Aujourd'hui plus que jamais, les divers intervenants de votre entreprise comptent sur votre expérience et votre sagesse.

Grâce à vous, nous avons toutes les raisons d'être optimistes quant au succès de *l'avenir du travail*.

Dites-nous ce que vous pensez de cet ouvrage. Envoyez-nous un courriel à l'adresse total.benefits@sunlife.com.

Bill McCollam est vice-président, Solutions globales à la Financière Sun Life.

¹ « Comprendre l'impact du vieillissement de la population », *Rendement et potentiel 2003-2004*, Le Conference Board du Canada, 2003.

² *Ibid.*

³ « What is Total Rewards? » www.worldatwork.org, *WorldatWork*, 2005.

⁴ Gross, Steven E. et Moreen, Robert, « Total Employee Rewards Redefined », *Mercer Management Journal*, Les Conseillers en gestion Mercer limitée, 2005.

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.

Les **attentes** des employés de demain

Ron Lloyd • *Hewitt & Associés*

même si les entreprises canadiennes sont conscientes de la pénurie imminente de main-d'œuvre, peu de mesures concrètes ont été prises pour atténuer le problème. Les employeurs doivent pallier ce manque d'initiative, et vite, s'ils veulent attirer et fidéliser le personnel dont ils ont besoin pour atteindre leurs objectifs opérationnels.

Un grand nombre d'employeurs reconnaissent que le départ massif des baby-boomers aura des répercussions sur leur organisation (peut-être même des répercussions importantes), mais peu d'entre eux ont pris des mesures visant à contrer ce problème à ce jour¹. Pourtant, il ne s'agit que d'un des facteurs ayant un effet radical sur la main-d'œuvre au Canada et dans les autres pays industrialisés. En effet, d'autres changements majeurs sur le plan démographique, économique, sociopolitique et technologique convergeront en ce sens. Il en résultera une lutte acharnée et peut-être longue pour combler les postes disponibles.

Pour réduire au minimum les répercussions de ces changements sur leur capacité d'attirer et de maintenir en poste leurs employés, les entreprises doivent anticiper les caractéristiques des travailleurs de demain, comprendre leurs attentes et déterminer les moyens à prendre pour y parvenir².

CARACTÉRISTIQUES DES NOUVEAUX TRAVAILLEURS

La population active sera moins nombreuse et moins qualifiée. La population canadienne devrait croître plus lentement au cours des

20 prochaines années. En effet, le Conference Board du Canada estime que le nombre de décès et le nombre de naissances au Canada s'égaliseront d'ici à 2025, résultant ainsi en une croissance nulle de la population³.

La tranche d'âge de la population canadienne en plus forte croissance est celle des 55 à 59 ans, qui a progressé de 4,7 % l'an dernier seulement. Depuis 1998, le nombre des 55 ans et plus a augmenté de 19 %, avec une hausse de 28 % du nombre des 55 à 64 ans. Parallèlement, le nombre des 25 à 44 ans a diminué de 2,3 %, tandis que la tranche d'âge des 15 à 24 ans progressait de 7 % environ⁴.

Alors que le nombre de travailleurs canadiens dans la force de l'âge diminue, on remarque le départ massif des travailleurs plus âgés vers la retraite. Ces derniers choisissent de quitter le monde du travail plus tôt qu'auparavant, certains même avant l'âge de 65 ans. Résultat : une grande pénurie de travailleurs qualifiés.

Un marché du travail mondial verra le jour. Les changements apportés aux lois et aux politiques en matière d'immigration ainsi que les progrès technologiques mènent à la création d'un marché du travail mondial. Cette tendance devrait s'accroître avec le départ à la retraite d'un grand nombre de baby-boomers, poussant ainsi les entreprises à se tourner vers les pays limitrophes afin de combler les postes disponibles. Dans certains cas, les travailleurs se déplaceront pour obtenir ces postes, mais certains d'entre eux devront aussi être transférés à l'extérieur du pays.

Nous travaillerons de façon virtuelle. Les nouvelles technologies de communication ont redéfini les notions de lieu de travail et de collègue. Grâce à l'utilisation des téléphones cellulaires, à l'accès haute vitesse à large bande et aux assistants numériques personnels, il est maintenant possible de travailler peu importe l'heure ou l'endroit où l'on se trouve. Ayant grandi dans un monde virtuel, la nouvelle génération de travailleurs, soit ceux âgés de 15 à 24 ans, considère que cette façon de travailler est naturelle. De plus, les employés ne dépendent plus d'un lieu physique commun pour communiquer. Ils peuvent recueillir de l'information et collaborer facilement avec leurs collègues, partout dans le monde.

La diversité sera la norme. Les nouveaux travailleurs seront les plus diversifiés de l'histoire sur le plan de l'âge, du sexe, de l'origine ethnique et du mode de vie. Un nombre sans précédent de générations seront sur le marché du travail en même temps. De plus, le nombre de femmes accédant au marché du travail continuera d'augmenter.

De nos jours, dans les pays développés, une personne sur dix est un migrant. Près de 175 millions de gens vivent dans un pays différent de celui où ils sont nés⁵. Avec le départ à la retraite des baby-boomers et la réduction de la population active canadienne, un plus grand nombre de travailleurs viendront de l'étranger.

Les travailleurs sont moins nombreux à suivre les étapes traditionnelles de la vie : études, travail et famille, puis loisirs. Au contraire, ils combinent les modèles et changent d'étapes plus souvent au cours de leur vie. Cette tendance semble vouloir se poursuivre, voire s'accroître⁶.

Il n'y aura plus de montre en or. La technologie et la pénurie de main-d'œuvre donneront la chance aux travailleurs d'être maîtres de leur vie professionnelle. Ils auront la possibilité de changer d'employeur aisément et sans faire beaucoup de sacrifices. Pour obtenir des promotions et des augmentations de salaire, ils ne seront pas limités à un employeur ni à un plan de carrière. Le temps de la retraite après 40 années de service et une montre en or est bel et bien révolu.

Le défi des employeurs sera d'encourager leurs employés à demeurer au sein de l'organisation, et ce, malgré les nombreuses

offres, parfois plus intéressantes, faites par d'autres employeurs. Pour ce faire, ils devront redéfinir leur image de marque en tant qu'employeur de choix et fidéliser leurs employés.

LA GESTION DES TALENTS DE DEMAIN

La nouvelle main-d'œuvre sera fondamentalement différente de celle que les employeurs ont connue par le passé. Les entreprises doivent donc repenser leur mode de gestion des talents. En raison du pouvoir qu'auront les employés dû à la rareté de la main-d'œuvre et autres facteurs, les entreprises doivent absolument prévoir le type de main-d'œuvre dont elles auront besoin et déterminer les éléments qui sauront l'attirer et la fidéliser.

Afin d'anticiper les besoins des travailleurs, il est essentiel d'adopter une méthode proactive de gestion des talents et une volonté de prendre des mesures pour s'assurer de la disponibilité des employés au moment où les postes seront à combler. Pour ce faire, nul besoin d'une boule de cristal : les nouvelles technologies fournissent ces réponses avec beaucoup d'aisance.

Premièrement, il faut toujours avoir accès aux données en temps réel. Un suivi continu de l'effectif actuel est nécessaire. Évidemment, il est important de recueillir des données sur les caractéristiques démographiques et les compétences particulières du personnel. De plus, il est utile de sonder régulièrement les employés sur leur attitude à l'égard de leur emploi, du marché du travail, de la direction et de l'entreprise en général. Pour obtenir une idée complète de la situation, il faut suivre les tendances, tant à l'externe qu'à l'interne, à l'échelle de l'ensemble de l'entreprise, ainsi qu'au sein des différents services et/ou établissements.

Grâce à ces données et à leur suivi continu, les entreprises peuvent planifier l'avenir et régler les problèmes futurs avant qu'ils ne s'aggravent. À cet effet, il est essentiel que les données à jour sur le personnel soient centralisées à un seul endroit, à l'interne ou à l'externe, et qu'il soit possible d'obtenir des analyses pointues et des rapports sur mesure, au besoin. Les entreprises qui décideront d'impartir leurs services de ressources humaines auront la possibilité d'accéder à des données d'ensemble provenant de l'information dont dispose leur fournisseur et portant sur l'ensemble de sa clientèle.

Deuxièmement, l'entreprise doit définir les mesures critiques en matière de talents qui influenceront le succès de l'entreprise. Pour

cela, elle doit repérer les employés clés qui risquent de partir, tels ceux qui approchent de l'âge de la retraite, et prendre des mesures pour les inciter à travailler plus longtemps et/ou s'assurer de la mise en place d'un bon plan de relève. De plus, l'entreprise doit identifier les groupes d'employés indispensables au succès de l'entreprise et voir s'il y a des moyens d'accroître leur productivité.

La collecte, l'analyse et l'harmonisation de l'information amèneront les ressources humaines à se concentrer sur la prévision des besoins du personnel et à se préparer à y répondre. Cette stratégie procure sans doute un avantage concurrentiel aux entreprises, mais celles-ci doivent aussi mettre au point des tactiques pour attirer les talents extérieurs et mobiliser les employés à l'interne.

LA FLEXIBILITÉ EST INDISPENSABLE

Compte tenu de la nouvelle diversité de la main-d'œuvre, les entreprises devront changer leurs pratiques en matière de recrutement du personnel et envisager de recourir à des ressources sous-utilisées jusqu'à présent. Les employeurs recruteront activement des femmes, des personnes handicapées et des étrangers qui continueront à travailler à partir de leur pays.

De plus, les entreprises pourront largement compter sur les travailleurs âgés ou retraités, incluant les anciens employés. Les provinces canadiennes se dirigeant progressivement vers l'abolition de la retraite obligatoire (la dernière en date étant l'Ontario, qui a légiféré cette année), il n'y aura plus d'obstacle au travail après 65 ans.

Il pourrait ne pas être aussi difficile qu'on le croit de persuader les travailleurs plus âgés, surtout les 55 à 69 ans, de rester sur le marché du travail. Des statistiques récentes montrent que ces travailleurs souhaitent rester en activité plus longtemps⁷. Ce revirement de situation est attribuable à plusieurs raisons, dont la nécessité d'accroître l'épargne-retraite en raison de l'allongement de la durée de vie.

Même s'ils ne sont pas prêts à rester au travail d'eux-mêmes, il se pourrait que ce ne soit pas aussi difficile que le pensent certains employeurs de persuader les employés plus âgés de ne pas prendre leur retraite. Lorsqu'on leur a demandé pourquoi ils avaient pris leur retraite, les retraités ont le plus souvent répondu que ce n'était pas parce qu'ils pouvaient se le permettre, comme l'avaient prédit les employeurs. Ils ont plutôt répondu qu'ils avaient quitté leur emploi car ils ne l'aimaient plus⁸.

Dans une autre étude, des nouveaux retraités ont indiqué qu'ils auraient continué à travailler si on leur avait offert des conditions de travail flexibles⁹. Il semble donc que les employeurs augmenteraient leurs chances d'attirer des travailleurs plus âgés s'ils leur confiaient un travail intéressant et des conditions de travail souples.

Bien sûr, comme ces mesures incitatives s'adresseront à tous, les employeurs les établiront dans leurs relations avec le personnel. Pour perfectionner les compétences de leurs employés, leur donner des tâches variées et vérifier qu'ils possèdent les qualités requises pour occuper d'autres postes, les entreprises leur offriront des projets internes à court et à long terme. De plus, diverses conditions de travail seront offertes : temps partiel, horaire variable, travail occasionnel, télétravail, partage d'emploi, périodes de travail atypiques, postes saisonniers, travail sur demande, stages peu importe l'âge, travail à forfait. La retraite progressive sera également offerte de façon plus régulière aux employés plus âgés.

Pour s'assurer les talents de la prochaine génération, certaines entreprises seront proactives et feront des réserves : sachant bien le type de talents qu'elles recherchent, elles passeront des annonces et établiront des relations suivies avec les recruteurs, les associations professionnelles et les universités. Elles seront prêtes à ouvrir des postes pour les candidats prometteurs.

DES PROGRAMMES DE RÉMUNÉRATION SUR MESURE

Ces programmes seront adaptés aux besoins des travailleurs de demain. Ils s'adresseront en général à l'ensemble des employés, mais parfois, les besoins individuels pourront entrer en jeu. Pour attirer et fidéliser un plus grand nombre d'employés, on élargira les programmes d'avantages sociaux personnalisés : choix de l'attribution des tâches et du lieu de travail, formation et horaire de travail flexible. Certains employeurs à l'avant-garde ont déjà modifié leurs programmes d'avantages sociaux dans ce sens, en offrant, par exemple, des congés sabbatiques plus souvent¹⁰.

La prochaine génération de travailleurs recevra aussi des communications sur mesure s'adaptant davantage à leurs besoins. Par exemple, les employés approchant de l'âge de la retraite pourront recevoir de l'information portant sur la retraite progressive ou d'autres options pour prolonger leur activité professionnelle de sorte qu'ils connaîtront les choix qui leur seront offerts.

Les messages envoyés aux employés seront personnalisés et insisteront sur l'importance des employés aux yeux de l'entreprise et la valorisation du travail de chacun.

LES ENTREPRISES DEVRONT TRAVAILLER FORT

Puisque la demande sera supérieure à l'offre, les entreprises devront multiplier leurs efforts pour lutter contre toute menace à la mobilisation des employés, notamment les conflits organisationnels. Pour cela, elles devront entretenir une culture de l'intégration sans discrimination. La culture unifiera les employés de sorte qu'ils se sentiront tous membres d'une même équipe, quelle que soit la diversité géographique, démographique ou le poste qu'ils occupent. Les employés seront ralliés autour d'une cause commune : faire face à la concurrence. La bonne collaboration sera reconnue et récompensée.

Les autres menaces à la mobilisation des employés, comme le stress lié au travail et l'insécurité d'emploi, seront aussi étudiées et réduites au minimum. Les employés auront la responsabilité d'organiser leur horaire de travail selon leurs exigences professionnelles et personnelles. Ils seront aussi rémunérés en fonction des résultats plutôt que des heures travaillées. Pour obtenir de l'avancement, ils n'auront plus besoin de faire passer le travail avant la vie personnelle et on les encouragera à trouver leur propre équilibre entre les deux.

En ce qui concerne la sécurité d'emploi, les employés dont le poste est assuré en seront avisés. Il en sera de même pour ceux dont le poste n'est pas garanti. Les employeurs aideront ces employés à faire valoir

leurs compétences sur le marché du travail en perfectionnant leurs habiletés et en les impliquant au sein de projets à court terme.

Que l'on soit prêt ou non, la population active est à l'aube de grands changements, et ce, en raison de multiples facteurs. La gestion des talents devra également s'adapter à cette nouvelle réalité. Si les entreprises décident de ne pas adapter leur stratégie en matière de ressources humaines aux besoins et aux attentes de la prochaine génération (autrement dit, à leurs exigences), elles devront presque à coup sûr faire face à une grave crise des talents.

Ron Lloyd est président, services conseils, de Hewitt & Associés au Canada. Il compte plus de vingt ans d'expérience en ressources humaines, aux États-Unis et au Canada.

¹ Résultats du Sondage sur les Tendances dans les programmes de retraite canadiens, Hewitt & Associés, 2004. Près des trois quarts des 174 employeurs interrogés ont indiqué que le départ à la retraite de nombreux baby-boomers aura des répercussions sur leur entreprise, et 35 % estiment que ces répercussions seront importantes. Toutefois, seuls 13 % ont mis en place des mesures pour inciter les baby-boomers à travailler plus longtemps et 57 % n'étaient pas sûrs de ce qu'ils allaient faire.

² Le présent chapitre s'inspire largement de l'étude et de l'analyse réalisées par trois associés de Hewitt, Elissa Tucker, Tina Kao et Nidhi Verma, *Next-Generation Talent Management*, Hewitt & Associés, 2005.

³ Hodgson, Glen, « Grandma and Grandpa Go to Work », *Inside Edge*, Le Conference Board du Canada, 2005.

⁴ Cross, P., « Évolution récente du marché du travail », *L'Observateur économique canadien*, Statistique Canada, mars 2005.

⁵ Karoly, Lynn A. et Constantijn W.A. Panis, *The 21st Century at Work*, Rand Corporation, 2004.

⁶ Dychtwald, Maddy, *Cycles*, The Free Press, 2003.

⁷ Le taux d'activité des 55 à 69 ans est passé d'un creux de 36 % à un record de 47 % en 2004. C'est chez les 60 à 64 ans que ce gain a été le plus marqué, passant de 33 % à 43,7 %, alors que le taux d'activité des 65 à 69 ans est passé de 11,5 % à 16,2 %. *L'Observateur économique canadien*, ouvr. cité, note 4.

⁸ Résultats du Sondage sur les Tendances dans les programmes de retraite canadiens, ouvr. cité, note 1.

⁹ Béjaoui, Ali, « Repousser l'âge de la retraite », exposé présenté dans le cadre de la *Conférence sur l'exploration de nouvelles approches en matière de politiques sociales*, Ottawa, 13-14 décembre 2004.

¹⁰ Résultats de l'étude *Flex-ibilité : Attitude des employeurs à l'égard des avantages sociaux personnalisés*, Hewitt & Associés, 2005.

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.

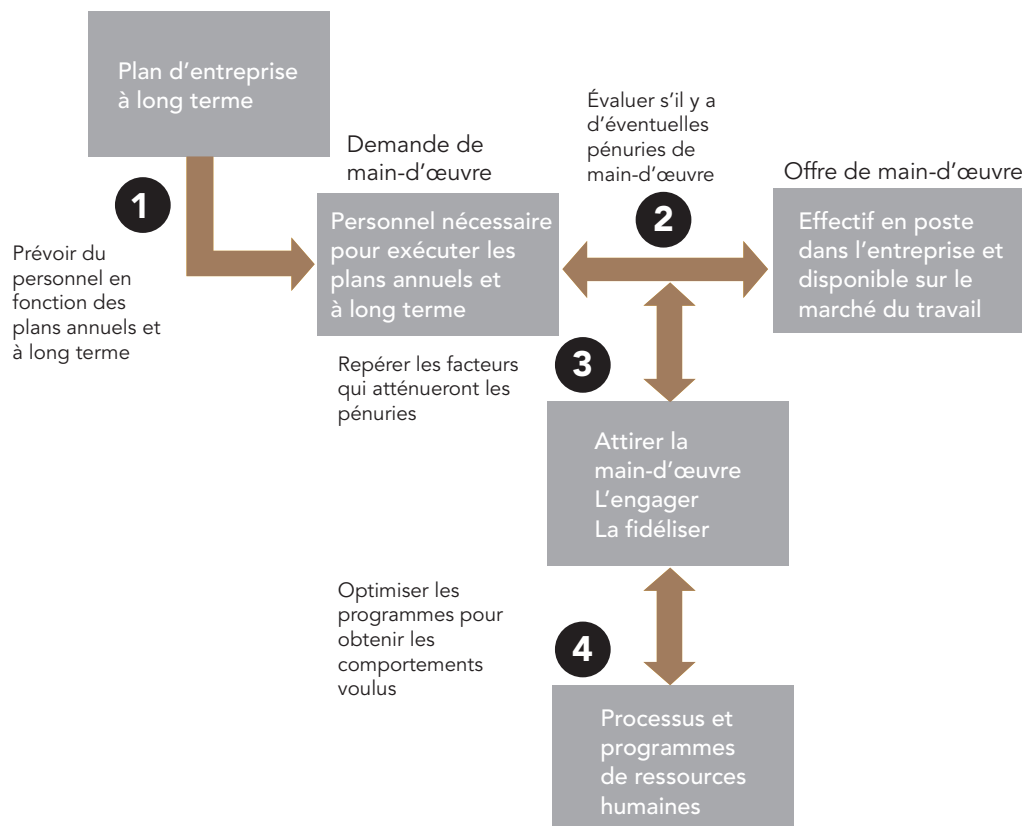
La première étape suppose un examen du plan d'entreprise à long terme pour repérer les besoins de main-d'œuvre afin d'exécuter les stratégies concurrentielles pendant une période donnée, qui varie, d'une entreprise à l'autre, en fonction de divers éléments comme le secteur d'activité et la durée et la 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

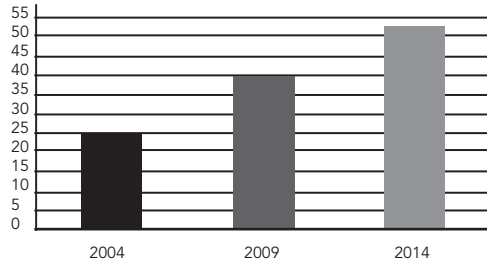
GRAPHIQUE N° 1 : PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE



© Towers Perrin

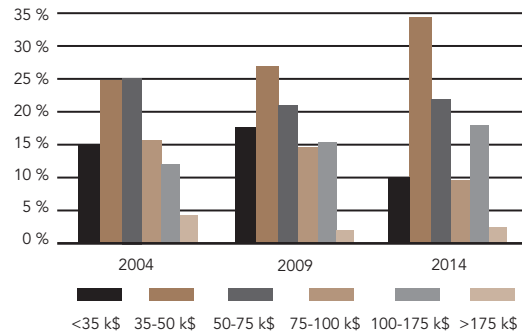
GRAPHIQUE N° 2 : CONCEPTION DE SCÉNARIOS POUR LA MAIN-D'ŒUVRE FUTURE (EXEMPLE)

Nombre d'employés (en milliers)



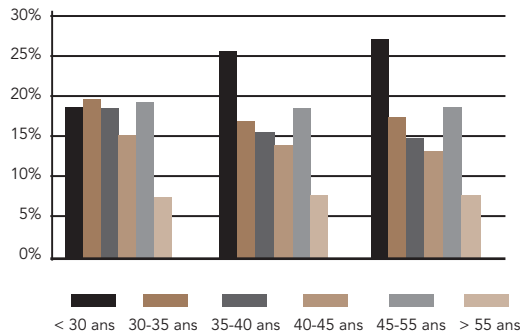
En raison de la croissance, réalisée de l'intérieur et par le biais d'acquisitions, le nombre d'employés devrait augmenter considérablement.

Répartition des salaires



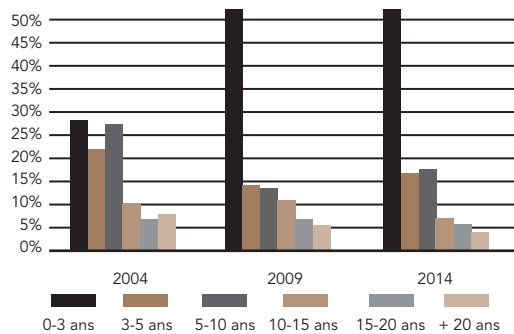
Le salaire moyen baisserait au départ en raison de la différence de salaire entre les employés qui quittent l'entreprise et les employés nouvellement embauchés.

Répartition par âge



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

Répartition par ancienneté



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

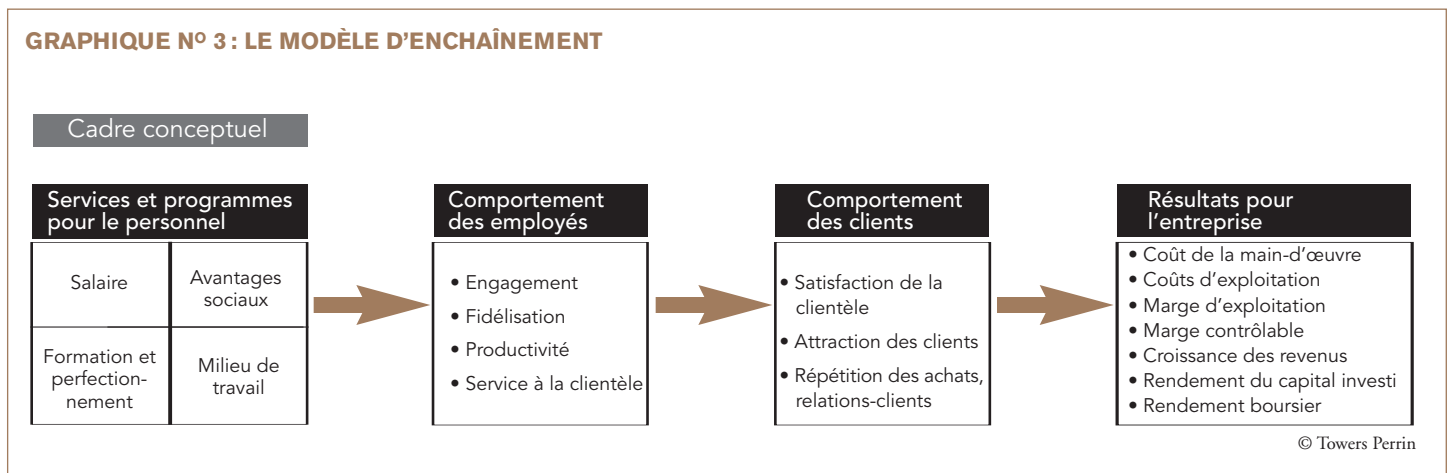
On estime en général qu'une stratégie de rémunération globale bien conçue comprend un bon programme de gestion du rendement et une rémunération variable pour influencer positivement le comportement des employés. À l'inverse, un programme mal conçu peut engendrer des comportements négatifs, comme il est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

Promouvoir la santé dans l'entreprise

Brigitte Parent • *Financière Sun Life* | Karen Seward • *Le Groupe Shepell*

aujourd'hui plus que jamais, les entreprises canadiennes adoptent des stratégies de rémunération globale pour engager le personnel et attirer les gens les plus compétents. Parallèlement, on a de plus en plus de preuves que l'amélioration du bien-être au travail peut conduire à de meilleurs résultats financiers. Un nombre croissant d'employeurs commencent à tirer parti de la convergence de ces deux tendances, et placent la santé et le mieux-être au cœur de leur programme de rémunération globale.

Le principe d'une stratégie de rémunération globale est d'harmoniser la rémunération, les avantages sociaux et les autres mesures incitatives avec les objectifs de l'entreprise et les besoins des employés. Le principe est le même pour mettre en œuvre une bonne stratégie de promotion de la santé. Dans les deux cas, il s'agit d'en comprendre la pertinence et l'importance pour les employés, puis d'élaborer un programme qui maximise les possibilités de réalisation des objectifs de l'entreprise.

Ces objectifs peuvent être limpides. Selon un sondage réalisé par Ipsos Reid en 2005, 66 % des chefs d'entreprises canadiennes estiment que les problèmes de santé constituent une menace pour la productivité et la compétitivité de leur entreprise. D'où la nécessité de trouver des solutions novatrices pour favoriser la santé du personnel.

Des conditions de travail malsaines, dangereuses et stressantes coûtent chaque année plusieurs milliards aux employeurs canadiens, selon le rapport *Creating Healthy Workplaces* préparé en 2004 par l'Association pour la prévention des accidents industriels.

Heureusement, les interventions pour favoriser un milieu de travail sain peuvent éviter bien des coûts aux entreprises puisque, selon ce rapport, elles peuvent rapporter jusqu'à huit fois les sommes investies.

Les critères canadiens d'un milieu de travail sain de l'Institut national de la qualité sont fondés sur les éléments suivants :

- Reconnaissance de l'importance des ressources humaines dans l'entreprise.
- Planification des objectifs, attribution des ressources financières, évaluation systématique des besoins du personnel et mise en place d'une procédure pour la conception du programme.
- Description et mise en œuvre de processus témoignant de la mobilisation de la direction, de la consultation et de l'évaluation des employés, ainsi que de l'élaboration et de la mesure des programmes.
- Viabilité des initiatives et bonne communication des résultats.

Un programme complet de promotion de la santé n'a pas à être compliqué. Il doit couvrir les principaux problèmes de santé physique et mentale et prévoir les besoins des employés au travail, dans leur vie personnelle et dans la société en général.

Les employeurs peuvent tirer parti d'une stratégie de rémunération globale qui favorise un milieu de travail sain par divers moyens. D'abord, l'accès aux soins de santé nécessaires quand le besoin se fait sentir est primordial. Et tandis que les programmes de bien-être peuvent prévenir et contrôler les maladies, les programmes d'aide aux employés contribuent à gérer les problèmes personnels et professionnels. Quant à l'information et à la sensibilisation, elles aideront les employés à réduire les risques pour la santé tout en les encourageant à être des consommateurs avisés de soins de santé.

TOUT COMMENCE AU NIVEAU DE LA DIRECTION

Pour instaurer durablement un milieu de travail sain, il ne suffit pas de lancer de nouveaux programmes. Leur succès suppose que la haute direction y accorde son soutien total et que les dirigeants soient formés pour bien comprendre le rôle essentiel qu'ils jouent. Les employés se sentent alors valorisés et responsables de rester en bonne santé. La première question à se poser est donc la suivante : l'entreprise est-elle prête à s'engager dans ce sens?

«Jusqu'à présent, nous savons que les entreprises ayant des méthodes avant-gardistes de promotion de la santé qui contribuent à la productivité ont harmonisé ces méthodes à leurs stratégies concurrentielles, favorisent une approche interdisciplinaire, ont l'aval des dirigeants qui libèrent les ressources nécessaires et ont, dans leur équipe, des directeurs de l'exploitation, explique Graham Lowe, président du Graham Lowe Group, une firme de services-conseils sur le milieu de travail et auteur de *The Quality of Work: A People-Centred Agenda*. Ces entreprises exemplaires considèrent que pour réduire les coûts de santé et accroître la productivité, il faut d'abord améliorer la qualité de vie au travail. Elles accordent donc beaucoup d'importance à la communication, à l'apprentissage et à l'amélioration dans ce domaine.¹»

Pour concevoir un programme adapté aux différents besoins, modes de vie et étapes de vie des employés, il faut commencer par faire une évaluation de l'entreprise et un examen du mode de vie des employés afin de mieux comprendre l'état de santé actuel du groupe, les risques inhérents, ainsi que les politiques et méthodes qui peuvent influencer le comportement des employés. Il sera ensuite possible de jeter les bases d'une stratégie gérable, durable et ciblée.

Par conséquent, la phase d'analyse est peut-être l'étape la plus importante de l'élaboration du programme, peut-être aussi la plus difficile.

Les entreprises ont accès à une abondance de données provenant de sources diverses : fournisseurs d'avantages sociaux, partenaires des programmes d'aide aux employés, sondages sur la satisfaction des employés, statistiques sur les absences et l'invalidité, et dossiers de roulement du personnel. Mais elles ont souvent besoin d'aide pour regrouper ces données et en tirer de l'information utile. Elles se tournent alors souvent vers leurs conseillers et fournisseurs en avantages sociaux.

Une fois que les données sont réunies et analysées, il faut se pencher sur les services de soutien à mettre en place pour atteindre les objectifs de l'entreprise en matière de santé. Par exemple, le régime d'avantages sociaux va-t-il dans le même sens que la nouvelle stratégie de santé? S'il est trop axé sur l'intervention, que faudrait-il y changer pour qu'il vise plus la prévention?

Il faut aussi se demander si le régime ne devrait pas offrir plus d'éléments non traditionnels. Certains employés accordent par exemple plus d'importance aux massages et aux conseils en nutrition qu'aux avantages sociaux classiques. On a aussi constaté que ce type d'avantages non conventionnels aide beaucoup les employés à gérer le stress et à prévenir d'autres risques pour la santé.

Il est important que le régime d'avantages sociaux et le programme d'aide aux employés soient accessibles et fiables et qu'ils conviennent à tous les employés. Parallèlement, ces programmes doivent répondre aux besoins précis des groupes d'employés à haut risque. Ils devraient être harmonisés, si possible, et les fournisseurs devraient être invités à innover sans cesse pour s'adapter aux nouveaux besoins et aux méthodes exemplaires.

PROMOUVOIR LA SANTÉ MENTALE

Comme nous vivons dans une économie du savoir, le succès des entreprises dépend de la performance intellectuelle des employés. Or, la santé mentale est indispensable à la créativité, à l'innovation et aux bonnes relations de travail. Pourtant, selon l'organisme *The Global Business and Economic Roundtable on Addiction and Mental Health*, de 30 à 40 % des demandes de prestations d'invalidité sont attribuables à une mauvaise santé mentale, laquelle occupe une part importante dans le coût des assurances-médicaments.

La plupart des maladies mentales et des maladies chroniques liées au stress peuvent être prévenues grâce au dépistage et au traitement précoces. Pour commencer, il faut écouter les employés, par exemple au moyen de sondages sur leur satisfaction et de groupes de discussion. Les programmes axés sur la recherche et la suppression des sources de stress au travail permettent d'adopter une culture privilégiant la bonne santé mentale au travail.

Beaucoup d'entreprises commencent à concevoir des programmes de rémunération adaptés aux différents besoins, modes de vie et étapes de vie des employés. Les programmes travail-vie personnelle

procurent de la souplesse dans les conditions ou l'horaire de travail et favorisent la réalisation des objectifs personnels d'activité physique et la vie dans la collectivité.

Selon Gretchen van Riesen, vice-présidente, Régimes de pension et avantages sociaux à l'échelle mondiale à la Banque CIBC, la Banque a élaboré toute une gamme de politiques et de méthodes novatrices qui relient promotion de la santé, milieu de travail sain et stratégie de rémunération globale. Par exemple, l'outil en ligne d'évaluation des risques pour la santé a permis de constater que les souffrances psychologiques sont le principal facteur de risque pour la santé et peuvent le plus affecter la productivité.

« Notre outil d'évaluation nous a fourni les données globales nécessaires pour analyser les zones de risque où la productivité est vulnérable et où il y a une volonté de changer, explique Mme van Riesen. Nous avons aussi constaté que l'un des éléments fondamentaux de la santé est en fait la relation entre l'employé et son supérieur. L'approche comportementale de retour au travail après une absence, au cours de laquelle l'employé et son supérieur se sont réunis régulièrement, s'est avérée très efficace. »

Mme van Riesen ajoute que la Banque continue de peaufiner ses processus, mais que l'adoption de la gestion du risque dans son programme a été bénéfique pour tous.

PRÉVOIR DES PÉRIODES PROPICES À L'APPRENTISSAGE

La bonne communication est essentielle pour sensibiliser les employés et obtenir le plus possible de participation aux programmes de santé et de bien-être. Grâce à cinq principes clés de la communication, les employeurs peuvent susciter des périodes propices à l'apprentissage pour rendre leurs initiatives agréables et pousser les employés à passer à l'action.

1. Cibler les communications de manière à attirer les employés les plus à risque.
2. Préparer les communications de façon à attirer l'attention d'employés n'ayant pas tous la même volonté de modifier leur comportement.
3. Montrer que le bien-être est une valeur de l'entreprise et concevoir des programmes qui encouragent les bonnes habitudes, notamment en suscitant la saine compétition entre groupes d'employés, celle-ci favorisant la mobilisation et la pénétration du

- programme ainsi que l'esprit d'équipe et le soutien social.
4. Protéger le droit des employés à la confidentialité. Offrir des programmes qui engagent les employés et non qui portent atteinte à leur vie privée.
5. Considérer la communication comme un processus continu et non comme une tâche ponctuelle. Les fournisseurs d'avantages sociaux peuvent utiliser leur site Web pour présenter de l'information sur la santé au bon moment, par exemple lorsqu'un employé se renseigne sur ses garanties ou sur une demande de règlement.

Offrir des programmes de promotion de la santé combinés à un régime d'avantages sociaux à la carte peut aussi s'avérer efficace. Le fait d'encourager les employés à faire des choix avisés et à se sentir responsables de ces choix leur permettra de mieux comprendre la valeur de leur rémunération globale.

ASSURER LA RENTABILITÉ DES PROGRAMMES

Par le passé, on a mal mesuré la rentabilité des programmes de santé au travail pour l'employeur. Aujourd'hui, les assureurs et autres fournisseurs de programmes de santé élaborent des paramètres fiables pour aider les entreprises à mesurer les principaux indicateurs de performance : taux de participation au programme et de satisfaction, fréquence et coûts des demandes de remboursement de médicaments et de soins de santé, indicateurs de productivité (y compris l'absentéisme occasionnel), demandes de prestations d'invalidité ou d'accident du travail et moral des employés.

L'étude sur le bien-être et la santé réalisée par l'*Atlantic Health and Wellness Institute* et subventionnée par la Financière Sun Life et Pfizer Canada Inc., AstraZeneca Canada Inc. et la Public Service Commission de la Nouvelle-Écosse est un exemple de mise en pratique de ces paramètres. Cette étude, sur quatre ans, consistera à mettre en œuvre un programme complet d'initiatives pour favoriser le bien-être au travail et à les évaluer selon divers facteurs économiques et cliniques. Un des objectifs de l'étude est d'aider les employeurs à formuler l'analyse de rentabilité de leurs programmes de bien-être et de santé et de suivre le rendement du capital investi. Les résultats aideront à élaborer les outils nécessaires aux employeurs pour le faire.

Les initiatives visant à favoriser le bien-être au travail peuvent grandement contribuer à l'excellence du rendement, mais

uniquement s'il y a la confiance et la volonté nécessaires de la part de l'entreprise et de ses employés.

En fin de compte, l'objectif est de créer une stratégie intégrée de bien-être et de santé axée sur la prévention, qui vienne en aide aux employés tout en les rendant responsables de leur santé. Les bons outils utilisés au bon moment peuvent instaurer, dans un milieu de travail sain, une culture gagnante et mener à de meilleurs résultats financiers.

Brigitte Parent est vice-présidente, Garanties collectives à la Financière Sun Life. Elle siège au conseil d'administration de l'Institut national de la qualité et est membre de la haute direction canadienne de la Financière Sun Life.

Karen Seward est vice-présidente, Marketing, développement des affaires et recherche pour Le Groupe Shepell. Elle est présidente-fondatrice du Groupe recherche Shepell, qui fait des recherches originales sur les problèmes d'ordre psychosocial qui affectent les employés.

¹ Lowe, Graham. « The dollars and sense of health promotion », *Canadian HR Reporter*, 23 sept. 2002.

Régimes collectifs de retraite et d'épargne

John Beaton • *Groupe-conseil Aon*

nous avons vu que l'évolution démographique incite les employeurs à se faire concurrence pour attirer les ressources compétentes. En matière de régimes collectifs de retraite et d'épargne, les employeurs devront probablement combiner plusieurs formules. On sait que les employés n'ont pas tous les mêmes priorités en ce qui a trait aux régimes. Certains toucheront un héritage substantiel de leurs parents baby-boomers et pourront ainsi se permettre de prendre des risques importants en rapport avec leur épargne-retraite. Compte tenu de la tendance à occuper successivement plusieurs emplois au cours d'une carrière et de l'importance accordée à l'autonomie et à la capacité d'adaptation, beaucoup de gens voudront prendre en main leurs finances personnelles. D'autres, par contre, voudront mettre l'accent sur la sécurité de leur portefeuille et en confier la gestion à des tiers. Les préférences des employés varieront.

À mesure que la concurrence pour attirer les employés compétents s'intensifiera, les employeurs deviendront plus sensibles à cette diversité. Pour pouvoir attirer et fidéliser les ressources, ils voudront se doter de régimes de retraite et d'épargne qui soient attrayants pour différents types d'employés. Il s'efforceront donc d'élaborer des programmes modulaires intégrant différentes options facultatives selon des combinaisons axées sur les besoins individuels des employés.

De plus, les employés s'attendront à ce que les régimes offerts par leur employeur, qui font partie intégrante de leur rémunération globale, soient concurrentiels et les employeurs voudront que les employés comprennent et apprécient ces régimes. Dans la mesure du possible, les employeurs chercheront à harmoniser leurs régimes avec la culture de l'entreprise.

À l'avenir, les employeurs concevront leur programme de retraite et d'épargne en combinant quelques-uns ou la totalité des six régimes suivants : régimes de retraite à prestations déterminées (régimes PD), régimes de retraite à cotisations déterminées (régimes CD), régimes d'épargne à cotisations déterminées, régimes véritables d'épargne avec participation aux bénéfices ou sous forme d'actions, régimes hybrides et régimes complémentaires.

RÉGIMES DE RETRAITE À PRESTATIONS DÉTERMINÉES

Les régimes PD s'adressent aux employés et aux futurs employés qui cherchent la sécurité et veulent que leur employeur leur procure un revenu de base pratique et sécuritaire pour leur retraite. Ces employés sont intéressants car ils rechercheront une carrière à long terme et seront plus faciles à fidéliser que les autres.

Plusieurs régimes de retraite entrent dans cette catégorie, tous offrant une rente calculée selon une formule déterminée. Dans de nombreux régimes PD, la formule de calcul de la rente et des cotisations tient compte du montant des prestations du Régime de rentes du Québec et du Régime de pensions du Canada.

Dans les entreprises syndiquées où les syndicats négocient des conventions collectives au nom de groupes d'employés ayant des niveaux de revenus assez homogènes, le régime de retraite à rente uniforme est courant. Dans ce type de régime, le montant des prestations de retraite constituées pour chaque année de service est fixe. Par exemple, si le régime prévoit le versement mensuel de 50 \$ par année de service, la rente après 30 ans sera de 1 500 \$ par mois ou 18 000 \$ par année. Les rentes de tels régimes sont souvent périodiquement rajustées en fonction de l'inflation. Les syndicats et les employeurs négocient la prochaine formule de calcul de la rente en même temps que les rajustements pour les services passés.

Souvent, les régimes PD fidélisent les employés jusqu'à l'âge de la retraite anticipée, vers 55 ans, et facilitent la retraite anticipée après cet âge. Compte tenu de la prochaine pénurie de ressources humaines, les employeurs pourraient repenser ces régimes dans le but d'inciter les employés à demeurer sur le marché du travail jusqu'à l'âge de 65 ans et au-delà, et d'aménager des périodes de transition jusqu'à la retraite. Par exemple, les employés pourraient travailler à temps partiel tout en touchant une rente partielle, ce qui se fait déjà au Québec et commence à se répandre ailleurs au Canada.

RÉGIMES DE RETRAITE À COTISATIONS DÉTERMINÉES

Les régimes CD conviennent aux employés qui veulent prendre en main leur épargne-retraite, pouvoir transférer la totalité de leurs droits à pension dans un autre régime ou avoir leur mot à dire au sujet du placement de leurs prestations de retraite.

Dans ce genre de régime, les cotisations correspondent habituellement à un pourcentage du salaire et sont investies dans des placements qui serviront ensuite à souscrire une rente de retraite. Bien souvent, l'employé dispose d'un vaste choix de placements.

Outre les régimes CD, qui sont enregistrés en vertu de la législation fiscale et immobilisés en vertu de la législation provinciale ou fédérale sur les normes de prestations de retraite, on trouve, dans cette catégorie, les régimes enregistrés d'épargne retraite (REER) collectifs immobilisés, dont les retraits ne sont autorisés ni pendant la période d'emploi ni, dans certains cas, après cette période.

Les régimes immobilisés permettent de s'assurer que le capital accumulé ne servira que pour la retraite. Certains REER collectifs autorisent les participants à s'en servir pour financer des études ou l'achat d'une première propriété. Ils offrent aussi des comptes de conjoint permettant de fractionner le revenu à la retraite.

RÉGIMES D'ÉPARGNE À COTISATIONS DÉTERMINÉES

Les régimes d'épargne CD ressemblent aux régimes de retraite CD. Mais comme les retraits sont autorisés pendant la période d'emploi, les sommes ne sont pas obligatoirement destinées aux prestations de retraite. Cette souplesse intéressera les employés qui souhaitent une plus grande autonomie dans la gestion de leurs finances.

Les régimes d'épargne CD sont offerts sous diverses formes, notamment les REER collectifs et les régimes de participation différée aux bénéfices (RPDB), dont l'imposition est reportée¹.

Disposant de plus en plus souvent de formation en matière de planification financière et de planification de la retraite, les employés peuvent évaluer les sommes dont ils auront besoin, en sus des prestations déjà prévues, pour atteindre leurs objectifs de retraite. C'est pourquoi les régimes d'épargne évoluent pour permettre les cotisations supplémentaires facultatives. Les employeurs peuvent présenter les régimes d'épargne CD comme des instruments d'épargne globale. Leurs frais sont en général peu élevés et ils offrent une excellente information financière impartiale².

Comme de plus en plus d'employés se servent du régime de leur employeur pour épargner, il y aura sans doute augmentation des régimes non enregistrés, qui autorisent les cotisations facultatives et les transferts.

Pour les employeurs, il s'agit d'un moyen peu coûteux d'offrir un service qui intéresse vivement de nombreux employés. Les employeurs pourront bonifier le régime en proposant davantage de bons services de planification financière et de planification de la retraite.

RÉGIMES VÉRITABLES D'ÉPARGNE AVEC PARTICIPATION AUX BÉNÉFICES OU SOUS FORME D' ACTIONS

Les employeurs utilisent ce type de régime pour instaurer une culture d'entreprise favorisant le sentiment de propriété. Comme les employés devront s'adapter à un marché du travail en évolution constante et occuper plusieurs postes au cours de leur carrière, ils acquerront un esprit d'entreprise dans la gestion de leur carrière. Un milieu de travail entreprenant et le sentiment de propriété attireront un nombre de plus en plus important d'entre eux.

Ces régimes ressemblent en général aux régimes d'épargne CD, sauf que les cotisations varient selon les bénéfices ou sont constituées d'actions ou d'options d'achats d'actions.

Le régime d'actionnariat implique un actionnariat réel ou potentiel. Les cotisations au régime véritable avec participation aux bénéfices sont analogues aux dividendes et placent donc les employés dans une situation semblable à celle d'un actionnaire. Ce type de régime, accompagné d'une bonne communication, peut favoriser une culture axée sur l'harmonisation des intérêts des employés avec ceux des actionnaires.

RÉGIMES HYBRIDES

Les régimes hybrides combinent certaines caractéristiques intéressantes des régimes ci-dessus. Par exemple, un volet flexible complémentaire à un régime PD permet d'accumuler des fonds supplémentaires dans une structure PD comportant bon nombre des caractéristiques d'un régime de retraite CD efficient sur le plan fiscal.

Comme la concurrence poussera les employeurs à se distinguer par des innovations, de nouveaux régimes hybrides seront conçus, notamment les régimes à prestations cible dans lesquels la cotisation est fixée en fonction d'un objectif de revenu de retraite établi selon les caractéristiques d'un régime à prestations déterminées, sous réserve du critère de la capacité financière, qui répartit le risque entre les employés et l'employeur et favorise une culture de partenariat et de responsabilité mutuelle. Ce type de régime permettra à l'employeur de promettre des prestations déterminées sans avoir à les inscrire au bilan de l'entreprise, comme il devrait le faire conformément aux normes comptables applicables aux régimes PD.

RÉGIMES COMPLÉMENTAIRES

Les régimes complémentaires permettent aux employeurs de répondre à des besoins qu'ils ne peuvent satisfaire au moyen des autres volets de leurs régimes de retraite et d'épargne. Ces régimes sont particulièrement utiles pour recruter et fidéliser les employés à revenus élevés ou qui sont appelés à travailler à l'étranger.

Un régime complémentaire peut se greffer à un ou plusieurs des types de régimes précités, mais la plupart supplémentent les régimes enregistrés dont les prestations sont assujetties aux plafonds fixés par la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Bon nombre des régimes complémentaires actuels offrent une rente ou la possibilité d'y cotiser des sommes en sus des plafonds fixés par les règles fiscales applicables aux régimes enregistrés. Le plus souvent, ces régimes ne sont pas capitalisés. Ils sont donc tributaires de la capacité financière de l'employeur à l'échéance du versement des prestations. Certains sont financés par capitalisation anticipée dans le cadre d'une convention de retraite ou d'autres types de régimes. La capitalisation anticipée procure une sécurité mais s'accompagne d'un coût fiscal.

Les régimes complémentaires seront utiles aux employeurs cherchant à recruter des candidats qui perdraient leurs prestations de retraite s'ils quittaient leur employeur actuel pour accepter une

offre d'emploi. Ils seront aussi utiles pour les employés en affectation internationale, qui pourront changer de pays sans perdre de droits à pension. Enfin, s'ils sont structurés hors du champ d'application des lois provinciales sur les régimes de retraite, les régimes complémentaires peuvent prévoir des dispositions d'acquisition des prestations permettant de fidéliser les employés clés et les cadres supérieurs.

RASSEMBLER LES MORCEAUX DU CASSE-TÊTE

Pour attirer un vaste éventail d'employés, les employeurs à l'avant-garde combineront les régimes ci-dessus de façon à projeter une image de l'entreprise faite de diversité et de dynamisme. Ces combinaisons donneront lieu à des programmes à volets multiples où les employés seront appelés à faire des choix, et pourraient incorporer une protection contre les risques à des degrés variables.

Par exemple, de nombreux employeurs voudront mettre en place un programme de retraite et d'épargne procurant une protection minimale et d'autres voudront que le régime véritable avec participation aux bénéfices ou sous forme d'actions n'ajoute pas un élément de risque trop prononcé.

Voici un exemple du programme de retraite et d'épargne de demain :

Volet A

- *Régime de retraite.*
- *Choix entre régime à prestation cible et régime CD.*
- *Régime complémentaire permettant de contourner les plafonds imposés par l'impôt, destiné notamment aux employés en affectation internationale et aux candidats qui perdraient des droits à pension lors de leur embauche.*

Volet B

- *Régime d'épargne CD.*
- *Niveaux de cotisations facultatives.*
- *Options à report d'imposition ou non.*

Volet C

- *Régime véritable avec participation aux bénéfices.*

Choix courants

- *Volet A entier.*

- *La moitié du volet A, l'autre moitié répartie entre les volets B et C, au choix de l'employé.*

Les employeurs s'efforceront d'offrir aux employés un accès en ligne à leurs différents comptes, grâce auquel ils souligneront la valeur de la rémunération globale. Avec la venue des systèmes d'administration des régimes de retraite et des outils de modélisation sur le Web, les employés peuvent maintenant faire des projections et des simulations en ligne de leur épargne et de leurs prestations de retraite. Les employeurs perfectionnent ces outils afin de permettre aux employés de visualiser plus facilement la valeur de leurs régimes de retraite et d'épargne dans le cadre de leur rémunération globale, c'est-à-dire à titre d'équivalent de rémunération supplémentaire.

Il est maintenant possible de faire ce type de projections même avec les régimes PD. Les employés peuvent modéliser la valeur de leur régime en salaire annuel au moyen de différents scénarios. Par exemple, ils peuvent en évaluer la valeur en salaire annuel s'ils quittent leur employeur après cinq années de service ou travaillent jusqu'à un âge donné. Les employeurs commencent à utiliser ces outils dans le cadre de leurs opérations de recrutement. En illustrant la valeur supplémentaire que ces régimes procurent à la retraite, les employeurs peuvent ainsi exploiter pleinement la capacité de fidélisation de leurs régimes.

Les employeurs concevront des programmes de communication pour expliquer clairement les choix offerts à leurs employés. Ils insisteront sur les liens entre leurs programmes et les objectifs visés par leur culture d'entreprise. Par exemple, une gamme d'options favorisera l'autonomisation des employés et la souplesse tandis qu'un volet important de participation aux bénéfices ou d'actionnariat aura pour but d'harmoniser les intérêts des employés avec ceux des actionnaires.

Bien gérés, les régimes canadiens de retraite et d'épargne procureront aux employeurs un avantage concurrentiel en matière de recrutement. Pour attirer et fidéliser un personnel dont les préférences sont diversifiées, les employeurs d'avant-garde offriront des programmes à plusieurs volets novateurs.

John Beaton est actuaire et vice-président principal de Groupe-conseil Aon. Il est responsable des services-conseils en matière de régimes de retraite pour Aon Canada.

¹ Nombre de RPDB ne sont pas de véritables régimes avec participation aux bénéfices, puisque les cotisations correspondent à un pourcentage fixe du salaire et non à une part des bénéfices. Cette confusion terminologique provient du fait qu'à l'origine, les dispositions de la *Loi de l'impôt sur le revenu* concernaient les régimes véritables avec participation aux bénéfices.

² Il y a lieu de rappeler que l'employé ne peut pas cotiser à un RPDB.

Rémunération des cadres supérieurs

David Bell • *Ceridian Canada*

Un programme de rémunération des cadres supérieurs bien conçu vise les objectifs suivants : recruter et fidéliser le personnel compétent nécessaire pour assurer le succès d'une entreprise complexe; harmoniser les intérêts des cadres avec ceux des actionnaires; faire porter les efforts des cadres sur la réalisation des objectifs commerciaux de l'entreprise, à court et à long terme; assurer la crédibilité et la responsabilité de l'entreprise auprès des investisseurs et des différents intervenants; se conformer aux lois et règlements.

Ces objectifs demeurent, mais les mesures prises pour les réaliser, elles, évoluent rapidement, sur un fond d'appels de plus en plus pressants à la transparence et à l'obligation de rendre des comptes.

L'entreprise qui se dote d'un programme de rémunération à l'intention de ses cadres supérieurs augmente ses chances de réussite en suivant les cinq étapes suivantes : 1) définir ses stratégies, ses objectifs et ses principaux critères de mesure à court et à long terme; 2) attribuer la responsabilité de la rémunération des cadres supérieurs à un comité de rémunération composé de membres du conseil d'administration indépendants; 3) adopter une approche globale en considérant les différents éléments de l'ensemble du programme plutôt que chacun séparément; 4) répartir adéquatement la rémunération de base par rapport à la rémunération variable (à risque), les programmes à court terme par rapport aux programmes à long terme ainsi que les mesures incitatives de rendement par rapport aux mesures de recrutement et de fidélisation; la répartition optimale différera d'une entreprise à l'autre; 5) concevoir le programme le plus simple possible.

RENDEMENT : OBJECTIFS ET CRITÈRES DE MESURE

Le programme de rémunération des cadres supérieurs et les décisions prises à ce sujet devraient résulter des objectifs de rendement fixés aux cadres supérieurs ainsi que de la mesure de leur rendement.

Auparavant, l'évaluation du rendement des cadres supérieurs reposait sur des données de référence de nature financière, telles que le bénéfice par action, la rentabilité totale pour l'actionnaire, les revenus et le bénéfice avant impôt. Or, depuis quelques années, on commence à penser qu'en mettant l'accent sur les seuls résultats financiers on risque plutôt de nuire au rendement de l'entreprise, car ces résultats découlent des activités des cadres dans tous les secteurs de l'entreprise. Les cadres doivent donc être évalués aussi pour ces activités.

Jusqu'à maintenant, le rendement des cadres supérieurs a été évalué par rapport à des objectifs prédéterminés. La façon de faire aujourd'hui est plutôt d'évaluer d'abord le rendement de l'entreprise, puis de rétribuer les cadres supérieurs selon le résultat de la comparaison entre le rendement de l'entreprise et celui d'un groupe d'entreprises semblables (habituellement du même secteur d'activité). Les données publiques sur le rendement des autres entreprises étant de nature financière, les critères de comparaison sont aussi de nature financière.

PROGRAMME DE RÉMUNÉRATION DES CADRES SUPÉRIEURS

En vue de concevoir son programme de rémunération, l'employeur doit d'abord le situer par rapport à la concurrence. La plupart voudront un programme médian et quelques-uns, un programme supérieur.

Pour élaborer des éléments de rémunération concurrentiels, l'employeur doit relever tout un défi, soit définir un bon groupe de comparaison. Ce groupe peut se composer de concurrents directs, d'entreprises dont les revenus ou les effectifs sont comparables, d'entreprises de la même région ou d'entreprises qui sont une source d'inspiration.

Le programme de rémunération des cadres supérieurs peut comporter les six éléments qui suivent.

1. Salaire de base – Part de la rémunération globale des cadres supérieurs qui tend à diminuer à mesure que l'importance accordée aux stimulants augmente. Ces dernières années, leur salaire de base annuel n'a augmenté que de quelques dixièmes de points de pourcentage de plus que celui du personnel non cadre.

En moyenne, le salaire de base du chef de la direction d'une entreprise inscrite à l'indice composé S&P/TSX compte pour le tiers de sa rémunération globale et celui du chef de la direction des 60 plus grandes entreprises de l'indice, pour le cinquième.

Les modalités du salaire de base des cadres supérieurs et du personnel non cadre se ressemblent. Les augmentations salariales des premiers sont fondées sur le rendement personnel, l'équité interne et les taux de salaire offerts chez les concurrents pour un poste semblable.

Par ailleurs, la part du salaire de base dans la rémunération globale est inversement proportionnelle au rang que le cadre supérieur occupe dans la hiérarchie de l'entreprise.

2. Primes de rendement en argent – Part considérable de la rémunération des cadres supérieurs; principal stimulant dans les entreprises privées où la rémunération à base d'actions n'est pas possible.

Les primes accordées résultent de la réalisation d'objectifs mesurables. Ainsi, on définit le niveau minimal de rendement pour qu'une prime soit versée; le niveau de rendement cible, qui donne droit à la prime cible; et le niveau de rendement supérieur, qui donne droit à la prime maximale.

En général, le calendrier d'évaluation et de rémunération du rendement est en phase avec l'exercice financier de façon à répondre aux attentes à court terme des actionnaires qui visent un rendement annuel ou trimestriel.

3. Primes discrétionnaires en argent – Indépendantes des objectifs ou des mesures de rendement.

Les primes discrétionnaires sont tout indiquées en cas de faible rendement de l'entreprise, de non-réalisation de l'objectif fixé pour le versement de primes de rendement ou de nécessité d'offrir une rémunération supplémentaire à un cadre afin de le fidéliser. De telles primes peuvent aussi servir à souligner des résultats appréciés qui ne sont pas prévus par le programme de rémunération globale. Ce type de rémunération tend à disparaître.

4. Options d'achat d'actions – Destinées, comme les autres types de rémunération à base d'actions, à harmoniser les intérêts des cadres supérieurs avec ceux des actionnaires, en incitant les dirigeants à faire progresser le cours des actions.

Le régime d'options d'achat d'actions donne au dirigeant le droit de souscrire des actions de l'entreprise à un prix stipulé d'avance, soit habituellement la juste valeur marchande de l'action à la date d'attribution des options. Dans certaines entreprises, on accorde maintenant à l'option un prix d'exercice supérieur au cours de l'action. Ainsi, l'option n'a aucune valeur tant que le cours de l'action n'a pas atteint la cible prédéterminée.

En général, le cadre supérieur acquiert ses options après une période de trois à cinq ans et il a de cinq à dix ans pour les exercer. Les entreprises ont maintenant tendance à rendre l'acquisition des options conditionnelle à la réalisation d'objectifs de rendement prédéterminés plutôt qu'à un simple délai.

Les options d'achat d'actions ne permettent pas la concordance parfaite des intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires. Contrairement à l'actionnariat véritable, elles ne comportent pas nécessairement de risques financiers et ne tiennent pas compte du rendement consenti aux actionnaires sous forme de dividendes. C'est pourquoi l'employeur a maintenant tendance à exiger de ses dirigeants et des membres de son conseil d'administration qu'ils achètent un nombre prédéterminé d'actions de l'entreprise.

Certains désapprouvent les options parce que l'action d'une entreprise mal gérée sera quand même majorée dans un marché haussier. Les cadres d'une telle entreprise sont donc récompensés même si le rendement de leur entreprise est inférieur à la moyenne. On peut atténuer ce risque en accordant à l'option un prix

d'exercice supérieur au cours de l'action à la date d'attribution ou en réduisant le délai d'exercice (cinq ans au lieu de dix ans, par exemple).

Et réciproquement, le cours de l'action d'une entreprise bien dirigée peut reculer dans un marché baissier, ce qui peut nuire considérablement au moral et, partant, à la fidélisation des dirigeants. Des entreprises dans cette situation ont opté pour la dévalorisation de leurs options, c'est-à-dire qu'elles en ont réduit le prix d'exercice. Elles ont ainsi donné l'impression de vouloir protéger leurs dirigeants contre les pertes que les actionnaires ont essuyées et violé le principe de l'harmonisation des intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires. Pour résoudre le problème sans soulever autant la controverse, elles auraient pu réduire la part de la rémunération globale de leurs dirigeants en options d'achat d'actions pour augmenter la part en primes (en offrant surtout des primes calculées selon le rendement personnel plutôt que sur le cours de l'action). La revalorisation des options se fait de plus en plus rare.

Le revenu découlant de l'exercice des options est actuellement imposé comme un gain en capital, à la date réelle de l'exercice. Par rapport au revenu ordinaire, il est donc plus avantageux sur le plan fiscal.

Jusqu'en 2004, les entreprises n'étaient pas tenues de comptabiliser les options en charges. Comme elles doivent maintenant le faire, elles seront probablement portées à en attribuer un moins grand nombre, et les bénéficiaires seront aussi moins nombreux.

5. Régimes de droit à la plus-value des actions – Apparentés aux régimes d'options d'achat d'actions, sauf que le porteur n'est pas tenu de souscrire réellement les actions sous-jacentes pour ensuite les vendre une fois qu'il les a acquises; fondés sur une action notionnelle.

Les droits à la plus-value des actions ont pour avantage de procurer aux dirigeants une rémunération en argent en cas d'augmentation du cours de l'action sans diluer l'avoir des actionnaires. Les multinationales les destinent souvent aux cadres affectés dans des pays où les lois interdisent les programmes d'options d'achat d'actions.

6. Régimes d'attribution d'actions – Dans le cadre des régimes d'options d'achat d'actions et de droit à la plus-value des actions, les

cadres supérieurs sont rémunérés uniquement en cas d'augmentation de la valeur de l'action par rapport au prix de l'option.

Dans le cadre des régimes d'attribution d'actions, les cadres ont droit à la valeur intégrale en argent de chaque action qui leur est accordée et non seulement à l'augmentation du cours de l'action. Selon le régime, le porteur de l'action a droit à sa valeur en argent ou à l'action réelle à la date de l'exercice. En général, il a aussi droit aux dividendes, comme les actionnaires ordinaires.

Comme la valeur de l'action est supérieure à celle de l'option d'achat d'actions, il faut en accorder moins pour offrir une rémunération de même valeur au dirigeant.

On peut critiquer les régimes d'attribution d'actions parce qu'ils ont pour effet de récompenser les dirigeants même lorsque le cours de l'action recule. De plus, en raison du petit nombre d'actions accordées, l'incidence d'un tel régime sur le potentiel de hausse du cours de l'action est moindre que celui des régimes d'options d'achat d'actions. Mais les régimes d'attribution d'actions incitent les dirigeants à préserver, voire à augmenter le cours de l'action et le rendement en dividendes.

Par ailleurs, le revenu tiré d'un régime d'attribution d'actions est actuellement imposable dès réception, comme un revenu ordinaire.

Il y a trois types de régimes d'attribution d'actions :

Régime d'octroi d'actions – Les actions ne sont acquises aux participants qu'après une période déterminée, le plus souvent trois ans.

Régime d'unités de rendement – Régime de plus en plus répandu; il vient remplacer ou compléter le régime d'options d'achat d'actions. Il donne droit à des « unités » selon la réalisation d'objectifs de rendement préétablis pour une période donnée.

Régime d'attribution d'actions à paiement différé – Régime dans le cadre duquel le dirigeant encaisse ses actions lorsque son emploi prend fin. Il vise à faire porter l'attention des dirigeants sur le rendement à long terme de l'entreprise. Il peut avoir pour conséquence néfaste d'inciter les dirigeants à quitter leur emploi lorsqu'ils prévoient un repli marqué du cours de l'action.

AVANTAGES SOCIAUX ET AVANTAGES ACCESSOIRES DES CADRES SUPÉRIEURS

Les façons de faire en matière d'avantages sociaux et d'avantages accessoires varient beaucoup d'une entreprise à l'autre. Mais en

général on cherche à réduire les dispositions spéciales réservées aux cadres supérieurs.

En matière d'avantages sociaux, les entreprises vont le plus souvent offrir le même programme à la haute direction et au personnel. Si le montant d'une protection dépend du revenu (assurance vie ou assurance invalidité, par exemple), on en rehaussera les plafonds, dans certaines entreprises, de façon que la protection soit à la hauteur du revenu à remplacer en cas de décès ou d'invalidité d'un dirigeant.

De même, dans les entreprises dotées d'un régime de retraite à prestations déterminées, une partie du salaire des cadres supérieurs excède les plafonds fixés par la Loi de l'impôt sur le revenu. Certains employeurs combleront donc la différence en offrant un régime de retraite supplémentaire à leurs cadres supérieurs. Toutefois, ce dernier régime ne peut être financé à même la caisse de retraite. Les versements au titre de ce régime sont assimilés à des dépenses d'entreprise ordinaires.

Une part importante de la rémunération des dirigeants est faite de stimulants plutôt que de salaire. L'employeur doit donc décider s'il calcule les avantages subordonnés au salaire, comme les cotisations au régime de retraite, en fonction du salaire seulement ou du salaire et des primes.

Les avantages accessoires doivent être conformes à la culture d'entreprise recherchée. Ils seront plus nombreux dans une entreprise hiérarchique, mais le seront moins dans une entreprise horizontale, plus égalitaire, ou dans une autre où le conseil d'administration ou les actionnaires participent activement aux affaires de l'entreprise.

Les avantages accessoires sont habituellement justifiables s'ils sont en rapport avec la nature du poste du dirigeant. Les droits d'inscription à un club de golf, à un club social ou à une association commerciale, par exemple, peuvent être remboursés parce que le dirigeant en profite pour rencontrer des clients ou pratiquer des activités de réseautage.

RÉMUNÉRATION PSYCHOLOGIQUE

Le sujet de la rémunération englobe principalement des dispositions de nature financière, mais la rémunération globale doit aussi tenir compte d'aspects non financiers, ou psychologiques, soit des facteurs de satisfaction intrinsèques à l'employé.

La rémunération psychologique d'un cadre supérieur découlera probablement de sa nature ou des caractéristiques de son milieu de travail. En voici des exemples : harmonie entre le travail et les valeurs; autonomie; qualité des relations avec les pairs, les supérieurs hiérarchiques ou les membres du conseil d'administration; qualité des relations avec les collaborateurs; notoriété des réalisations et reconnaissance publique; défis intellectuels et professionnels; capacité d'agir à l'extérieur de l'entreprise et de soutenir des causes charitables, éducatives, communautaires ou de politique publique.

Bref, la rémunération des cadres supérieurs est devenue un vif sujet d'intérêt public. Résultat, les programmes de rémunération se sont améliorés considérablement sur le plan de la transparence, de la responsabilité, de la conception et de la gouvernance. De nos jours, les conseils d'administration et les experts-conseils en rémunération font preuve de créativité quand il s'agit d'élaborer des programmes de stimulation propres à récompenser le rendement et le comportement de chacun des dirigeants.

Mais, avant tout, pour que soit efficace un programme de rémunération globale destiné aux cadres supérieurs, il faut que les objectifs, les facteurs et les mesures de rendement soient clairement définis. La conception d'un programme de rémunération globale consiste ensuite à regrouper divers éléments de rémunération de façon à susciter les comportements nécessaires pour que se réalisent les objectifs de l'entreprise à court et à long terme.

David Bell est directeur et chef de service chez Ceridian Canada; il s'intéresse tout particulièrement à l'efficacité organisationnelle. Le présent article reflète le point de vue de l'auteur et non les opinions, façons de faire et politiques de Ceridian Corporation ou de Ceridian Canada Ltée.

Importance de l'image de marque de l'employeur

Susan Hunt • *Financière Sun Life* | Robert Landry • *Magna International*

« Il n'y a pas de vérité. Tout est affaire de perception » — Gustave Flaubert

Quel que soit la citation vraie ou pas, le fait que certains considèrent la perception comme la réalité influe sur la notion de rémunération globale. Les employeurs se servent d'ailleurs de divers outils pour influencer la perception que les employés ont de la valeur globale de leur emploi. Fait étonnant, ils oublient souvent

l'outil par excellence de gestion de la perception – l'image de marque.

En réalité, l'image de marque de l'employeur est l'outil de marketing qui exploite le mieux les avantages du programme de rémunération globale. L'image de marque de l'employeur et son programme de rémunération globale sont en symbiose. Ainsi, plus l'image est efficace, plus grande est la valeur perçue des éléments de rémunération. L'employeur qui vise à optimiser l'équité dans l'entreprise en recrutant, en fidélisant et en motivant les employés compétents a donc tout intérêt à exploiter son image de marque.

DÉFINITION DE L'IMAGE DE MARQUE

Tous parlent de leurs marques, de la valeur et des normes de la marque. Mais ils se limitent trop souvent à la définition restreinte de la marque, soit l'utilisation tactique d'un logo ou d'une marque de commerce sur un emballage ou des outils de communication.

En un sens plus étendu, l'image de marque est un processus continu selon lequel tous les éléments matériels et immatériels qui

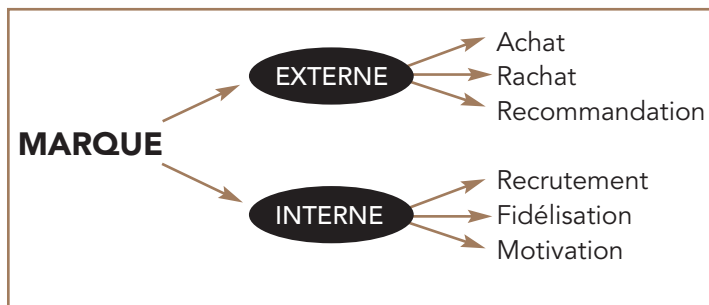
font l'image et la réputation de l'entreprise sont organisés et communiqués. Elle devient alors un tout autonome. Elle devient un facteur de satisfaction et de fidélité ainsi qu'un facteur distinctif considérable. Quand on comprend que l'image de marque incarne l'entreprise, celle-ci devient alors un actif fondamental qui mérite d'être mis en œuvre en toute connaissance de cause, de façon soignée et exhaustive.

Les spécialistes du marketing ont très bien réussi à nous faire comprendre à quoi correspondent les marques des produits et à y réagir. Nous saisissons aussi assez bien à quoi correspond l'image de marque d'une entreprise; il nous suffit de penser à Windows et Microsoft, ou à Big Mac et McDonald.

Mais le milieu des affaires s'intéresse à l'image de marque de l'employeur depuis peu. À l'origine, on a émis l'hypothèse que la stratégie consistant à commercialiser une idée auprès des employés avait plus de chances de succès que de l'imposer. Pour harmoniser les compétences et les comportements des effectifs avec les objectifs de l'entreprise, l'employeur, plutôt que de compter sur la chance, doit recruter et fidéliser des employés qui adhèrent aux valeurs de l'entreprise de façon à devenir leur employeur de choix.

L'image de marque externe vient jouer sur la propension des clients à acheter, à racheter et à recommander des produits et services. L'entreprise doit donc offrir un produit de choix ou devenir un fournisseur de choix en affichant des caractéristiques clés qui sont

chères au client. L'image de marque de l'employeur, ou marque interne, vient jouer, quant à elle, sur la propension des employés à s'intéresser à l'entreprise, à y demeurer et à être motivés pour la réalisation des objectifs de l'entreprise. Celle-ci doit donc devenir un employeur de choix en faisant valoir des qualités qui sont chères aux employés.



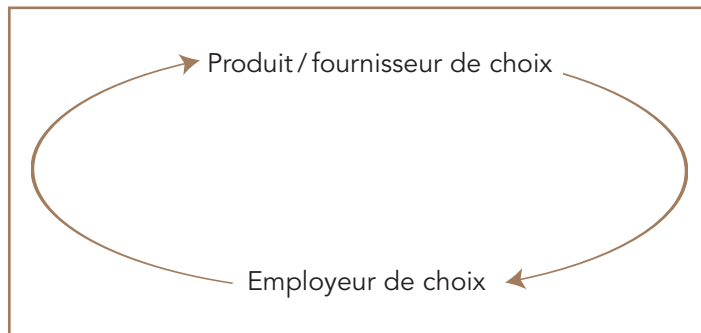
HARMONISER LA MARQUE EXTERNE AVEC LA MARQUE INTERNE

Toutes les entreprises sont dotées d'une marque externe et d'une marque interne. Toutefois, on s'est intéressé presque exclusivement à la première pendant des dizaines d'années. Mais cette situation est sur le point de changer.

Le rôle de premier plan que joue la marque externe sur la fidélisation de la clientèle est bien connu. Et celui de la marque interne est sur le point de devenir tout aussi important. De plus en plus, la recherche documentaire montre que la marque interne est un important facteur de succès de la marque externe. Toutefois, il ne faut pas négliger de s'intéresser aux raisons pour lesquelles la marque interne alimente le statut d'employeur de choix, qui maintient le système en équilibre.

Grosso modo, il existe un lien direct entre la perception que l'employé a de son employeur et son apport au rayonnement de la marque externe. Autrement dit, l'employé qui a foi en l'entreprise l'appuiera sans réserve. Pour que les perceptions du personnel concordent, il faut lui communiquer la marque. Chacun peut ainsi en connaître les valeurs sous-jacentes et savoir qu'il les partage avec ses collègues.

La communication globale est le gage du succès. Nous connaissons tous des chefs d'entreprise qui se targuent d'accorder la priorité à leurs employés, mais qui sont incapables de tenir leurs engagements en ce sens. Toute divergence entre les paroles et les comportements entraîne des promesses non tenues et forcément l'échec.



D'après le point de vue énoncé précédemment, la stratégie de rémunération globale ressemble à un outil de marketing. Cette stratégie est conçue pour donner aux employés des preuves matérielles et immatérielles du système de valeurs qui gouverne tous les aspects de la vie de l'entreprise. Ainsi, les gens qui travaillent chez leur employeur de choix sont beaucoup plus portés à lui offrir le niveau de qualité et de service dont il a besoin pour que l'entreprise devienne le fournisseur de choix de ses clients.

Vous pourriez vous objecter et dire qu'à votre avis la rémunération globale est une stratégie de ressources humaines, un outil de gestion du capital humain.

C'est le cas. Nous avons vu que les marques externe et interne forment une boucle fermée, il en va de même pour la marque interne et la rémunération globale. Elles interagissent un peu comme l'œuf et la poule, on ne sait pas où ça commence.

MARQUE INTERNE ET RÉMUNÉRATION GLOBALE

De nos jours, les recruteurs sont centrés sur l'image de marque de l'employeur lorsqu'ils sont à la recherche de gens talentueux. Et cette image est encore plus importante quand on envisage les programmes de fidélisation et de motivation du personnel. En quoi l'image de marque de l'employeur concorde-t-elle avec l'objectif de devenir un employeur de choix qui sous-tend la stratégie de rémunération globale?

D'abord, une image de marque bien établie sert à distinguer l'entreprise dans un marché toujours plus concurrentiel. L'entreprise qui acquiert une bonne réputation en soutenant à l'interne les valeurs que véhicule la marque externe ou en présentant une marque interne hautement distinctive attirera des candidats prédisposés à son égard qui accorderont de l'importance à ces avantages immatériels.

Par ailleurs, l'image de marque de l'employeur sert d'outil de présélection. Quand l'entreprise expose clairement ses attentes et ses engagements, la probabilité est bien plus grande qu'un candidat soit en accord avec la culture d'entreprise avant même de poser sa candidature.

Deuxièmement, comme les entreprises externalisent de plus en plus divers éléments de leur stratégie de rémunération globale, ceux-ci sont génériques. C'est l'image de marque de l'employeur qui fait toute la différence. Une image bien établie vient rehausser les composantes de la stratégie, et l'ensemble devient une offre exclusive.

Troisièmement, une image de marque bien gérée permet non seulement de définir les paramètres d'une stratégie de rémunération globale efficace, mais aussi de faciliter la mise en place de ses composantes. L'objectif de renforcement continu de la marque de l'employeur met en évidence les composantes à ajouter ou à modifier. Ainsi, quand vient le temps de mettre en œuvre un nouveau programme, la marque interne aide les employés à en reconnaître toute la valeur et la pertinence. Ce parti pris favorise l'ouverture d'esprit et, au surplus, suscite intérêt et acceptation comme l'illustre l'étude de cas ci-après.

ÉTUDE DE CAS : MAGNA INTERNATIONAL

Magna International Inc. est un fournisseur important de composants, de systèmes et de modules automobiles perfectionnés à l'échelle mondiale. Cette société compte plus de 82 000 employés et 220 établissements de par le monde. Dans l'industrie automobile, la marque Magna est synonyme de qualité, d'innovation, d'efficacité et de prix concurrentiels.

La société Magna est aussi réputée pour sa philosophie d'équité, intégrée à la constitution de la société, comme en témoigne le slogan joint à son logo : Une entreprise équitable¹. De cette philosophie découle la charte des droits de l'employé dans laquelle est énoncé un ensemble de principes traitant notamment de la sécurité au travail, de l'équité entre les employés et de la participation aux bénéfices.

« Notre philosophie d'équité fait partie intégrante de notre culture d'entreprise, fait remarquer M. Landry, conseiller en chef en matière de relations de travail et dirigeant principal aux RH de Magna. Elle est incorporée dans la constitution de l'entreprise et dans la charte des droits de l'employé, dans lesquelles sont précisés les engagements de la société quant à la nécessité d'équilibrer les intérêts des principaux intervenants de Magna. La société peut donc mettre à profit cette marque d'entreprise équitable pour motiver les employés à produire le meilleur produit au plus bas prix. Il en va de même en cas de changement de programme. De cette façon, nous renforçons la perception des employés plutôt que de tenter de la changer. »

La société a dû remanier son programme d'épargne-retraite. En raison de la dynamique des marchés canadien et américain, notamment des nouvelles Lignes directrices pour les régimes de capitalisation, de la loi américaine Sarbanes-Oxley et de la nature cyclique de l'industrie automobile, Magna voulait apporter certaines modifications au programme d'équité et de participation aux bénéfices (PEPB) des deux côtés de la frontière.

« Le PEPB est un élément important de notre stratégie de rémunération globale et de notre philosophie d'équité. Étant donné l'effervescence réglementaire et la conjoncture dans l'industrie automobile, nous en sommes venus à la conclusion qu'il fallait réviser certains aspects du PEPB, ajoute M. Landry. Nous voulions diversifier davantage nos régimes, tout en maintenant la responsabilisation des employés et le lien entre le PEPB et les bénéfices de la société. »

Le défi : remanier le programme et intégrer des fournisseurs de services dans deux pays, quatre filiales, en neuf langues, dans 142 établissements, le tout en 120 jours. Selon M. Landry : « Sans notre philosophie d'équité, notre image de marque à titre d'employeur en quelque sorte, jamais nous n'aurions pu mettre en place le nouveau programme avec succès. »

La stratégie de communication de Magna pour ce projet combinait des entretiens individuels, des messages en ligne et vidéo ainsi que plus de 18 imprimés différents. Une équipe composée de 25 éducateurs a dirigé 325 réunions en milieu de travail. Le site Web consacré au programme d'épargne-retraite, doté d'un ensemble d'outils, a été entièrement remodelé et intégré au site Web de l'assurance collective. On a même mis au point un DVD/CD interactif pour l'orientation

des nouveaux employés. Et peu importe la division, la langue ou le pays, l'image de marque de Magna à titre d'employeur chapeautait le tout.

« Comme nous cherchons toujours à faire concorder nos démarches avec notre philosophie d'équité, le logo de Magna sert à les relier aux valeurs de l'entreprise. Et ça fonctionne très bien quand il s'agit de mettre en place des programmes à l'intention du personnel, commente M. Landry. La vigueur de notre marque interne définit sur-le-champ tout changement prévu – tel le nouveau PEPB – comme étant conforme à nos engagements en matière d'équité. »

L'image de marque à titre d'employeur est une proposition irrésistible en raison du rendement composé qui en découle. Une marque interne solide vient soutenir les objectifs des ressources humaines en matière de rémunération globale. Un personnel talentueux, motivé et dévoué vient renforcer à la fois la marque externe et l'entreprise elle-même. Et la boucle est bouclée.

« Les employés sont attachés à notre culture d'entreprise, conclut M. Landry. C'est un avantage immatériel, non financier. Ils sont fiers de dire qu'ils travaillent chez Magna. Cette fierté concourt assurément au succès financier de l'entreprise. Et non seulement les employés contribuent au succès, mais ils en partagent aussi les bénéfices. »

Voilà qui est des plus satisfaisant.

Susan Hunt est directrice du marketing à l'échelle nationale et du développement de la marque à la Division des régimes collectifs de retraite de la Financière Sun Life.

Robert Landry est conseiller en chef en matière de relations de travail et dirigeant principal des ressources humaines de Magna.

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.

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.

L'avenir du travail: établir une relation globale entre l'employeur et l'employé

Publié conjointement avec Rogers Media Inc.

Éditions Santé et Finances

One Mount Pleasant Road, 12^e étage

Toronto (Ontario)

M4Y 2Y5

Conception : Ann Chen

L'avenir du travail peut être consulté en ligne à l'adresse www.benefitscanada.com/thefutureofwork.

Pour en savoir plus, écrivez à total.benefits@sunlife.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