

La communication des programmes de rémunération

Guylaine Béliveau, Conseillère principale, PCI-Perrault Conseil Inc.

Marc Chartrand, Associé, PCI Perrault Conseil Inc.

Résumé

Les auteurs démontrent l'importance de la communication quand il s'agit de mettre en valeur les programmes de rémunération. Tout en représentant des montants très importants, ces programmes sont souvent méconnus et pas toujours appréciés à leur juste valeur. De plus, le manque d'information et de formation peuvent entraîner des perceptions parfois erronées mais comme la perception est réalité, elles ne sont pas à négliger. Toutefois, avant de communiquer avec les employés, l'entreprise doit répondre à plusieurs questions afin d'assurer le succès de ces exercices de communication.

De façon générale, tous les spécialistes de la rémunération admettent que pour assurer le succès des programmes de rémunération, l'organisation doit investir des efforts considérables quant à leur communication et leur compréhension. Dans la réalité, peu d'entreprises acceptent de faire ces efforts de communication. Pourquoi? Par manque de temps, par manque de ressources? Pour des raisons de confidentialité? Est-ce que les organisations croient que les efforts consentis ne sont pas garants d'un retour sur l'investissement? Y a-t-il un malaise à communiquer la façon dont les programmes de rémunération ont été élaborés, la détermination des salaires lors de l'embauche ou lors de promotions, les opportunités de développement professionnel?

Il existe une relation étroite entre des communications efficaces, l'engagement des employés et les résultats d'affaires. Plus les employés connaissent leurs programmes de rémunération et plus ils éprouvent de la satisfaction vis-à-vis leur emploi et l'organisation pour laquelle ils travaillent. Ces communications peuvent être une occasion en or pour les organisations de partager leur philosophie et leur stratégie de rémunération suscitant ainsi l'adhésion des employés. Il ne faut pas oublier qu'en plus de représenter une somme très importante en termes de dépenses, ces programmes ont nécessité le déploiement d'efforts soutenus par de nombreux spécialistes et gestionnaires en termes d'analyse, diagnostic, approbation et administration.

Les entreprises ont donc tout avantage à les communiquer afin de s'assurer, dans un premier temps, que les employés réalisent l'investissement consenti et, dans un deuxième temps, comprennent l'impact de leurs performances sur certains de ces programmes (augmentation de salaire annuelle, promotion, rémunération variable, etc.).

D'autres raisons justifient également la communication des programmes. Lorsque les organisations transmettent des informations à leurs employés, cela leur permet de confirmer ou d'infirmer certaines perceptions des employés. De plus, à l'heure où toutes sortes d'informations circulent à travers toutes sortes de médias, il est sûrement préférable que les employés trouvent réponse à leurs questions de rémunération avec

leur employeur plutôt que d'être informé par des médias plus ou moins spécialisés sur ces questions.

Comme nous le verrons, communiquer les programmes de rémunération va bien au-delà de la remise aux employés d'un guide de l'employé ou d'un relevé de rémunération globale, version électronique ou papier. Une bonne communication devrait également expliquer le processus de détermination du salaire, la valeur accordée à l'emploi en fonction de l'équité interne et externe. De même, si vous offrez un programme de rémunération variable, les employés doivent non seulement connaître le montant payé mais surtout comprendre pourquoi ce montant leur a été payé; quel part de leur boni annuel est lié à l'atteinte d'objectifs organisationnels, d'objectifs individuels? Autrement dit, il ne s'agit pas seulement de leur transmettre des données de rémunération, il faut également qu'ils connaissent la raison de ces montants.

Afin d'avoir une valeur ajoutée pour tous les intervenants, la communication des différentes composantes de l'enveloppe de rémunération doit donc répondre adéquatement à certaines questions. Nous vous en proposons quelques-unes. Cependant, comme vous serez en mesure de le constater, selon le contexte ou la culture de l'entreprise, certaines questions prendront une importance plus grande que d'autres.

Le « Quoi »?

En matière de communication de la rémunération, il est possible de la regrouper en deux types :

- 1- Les communications générales présentant la philosophie de gestion, les principes directeurs et les grandes lignes des différents programmes de rémunération;
- 2- Les communications plus spécifiques qui visent à présenter de façon relativement détaillée un ou des programmes de rémunération

Si l'entreprise offre plusieurs programmes de rémunération, il s'agira de prioriser les programmes devant être communiqués. De prime abord, veut-on communiquer les programmes qui visent à assurer le bien-être, la sécurité des employés, tels que les régimes de retraite et les assurances collectives ? Communiquer les dispositions d'un régime de retraite peut être exigeant d'un point de vue technique et pédagogique. La compréhension des notions explicitées requièrent souvent des notions de base en finance ou en investissement. Par contre, les régimes de retraite s'appliquent de façon très semblable à l'ensemble des employés, tout comme les régimes d'assurances collectives.

Veut-on plutôt communiquer les programmes reliés aux finances des employés, tels que la détermination du positionnement des salaires, la valeur relative des emplois dans l'entreprise, la gestion annuelle des salaires? Il est réaliste de croire que des communications touchant de si près au portefeuille de l'employé comportent un niveau

de sensibilité supplémentaire. Par exemple, communiquer les facteurs ayant servi à évaluer les emplois est une chose, communiquer les résultats d'évaluation qui déterminent l'échelle salariale dans laquelle l'emploi se retrouve peut s'avérer plus délicat.

Cependant, même si une entreprise n'offre pas de sessions relativement à la hiérarchie des emplois ainsi qu'à la structure salariale, il peut arriver que ces informations puissent être révélées aux employés par les affichages de postes faits à l'interne.

Peu importe le programme communiqué, on doit s'assurer d'informer les employés des objectifs visés par ce programme. Plus l'objectif d'un programme est bien assimilé, plus le programme est efficace. Par exemple, si votre organisation diffuse peu ou pas d'information sur la structure des emplois, comment les employés peuvent-ils comprendre les attentes définies pour chacun des niveaux d'emplois comme par exemple, les nouvelles habiletés à acquérir, afin de pouvoir postuler sur ces emplois?

Priorisation des programmes de rémunération à communiquer		Complexité	Sensibilité
	Programme collectif dont l'application est collective	+++	+
	Programme collectif dont l'application est plus individualisée	De + a +++	+++

Le « À qui »?

Quels employés cherche-t-on à rejoindre? S'agit-il d'employés de production, d'employés qui supervisent d'autres employés ou de cadres supérieurs? Même si ce ne sont pas toujours les mêmes programmes qui s'appliquent aux différents groupes de l'organisation, il importe en tout temps d'adapter l'information en conséquence. Par exemple, la communication relative à un régime de retraite demandera probablement un niveau de vulgarisation additionnel selon qu'elle est développée pour un groupe d'employés de production que pour un groupe de cadres supérieurs qui sont probablement déjà familiers avec certaines notions financières.

S'agit-il d'employés nouveaux ou ayant beaucoup d'ancienneté dans l'entreprise? Si cela concerne des nouveaux employés connaissant peu les éléments de rémunération offerts par l'organisation, il est préférable de faire des communications plus détaillées afin de s'assurer de leur compréhension.

S'agit-il d'employés dont la moyenne d'âge est peu ou élevée? Il est probable que si les employés sont jeunes, vous aurez à répondre à plusieurs questions concernant la détermination des salaires, les possibilités d'avancement et la conciliation travail-famille. Également si vous aviez à développer une présentation portant sur le régime de retraite à des employés dont la moyenne d'âge se situe environ à 50 ans, il faudrait prévoir des exemples pour illustrer l'impact financier de prendre une retraite anticipée, différents scénarios où les montants à recevoir seraient différents selon le moment de la retraite ainsi que la possibilité de prendre ou non une retraite progressive.

Peu importe le groupe que vous cherchez à rejoindre, l'important est de moduler votre message en conséquence. Le fait d'adapter les informations selon les caractéristiques de votre auditoire vous permet de mieux le rejoindre et ainsi transmettre certains messages clés tout en tenant compte de leurs intérêts et motivation.

Groupe d'employés	Contenu
Employés de production	Information avec un niveau de vulgarisation important
Nouveaux employés	Information détaillée
Employés début de carrière	Information adaptée à leur réalité
Employé mi ou fin de carrière	Information adaptée à leur réalité
Cadres supérieurs	Information avec un niveau de vulgarisation limité

Le « Qui » ?

Qui doit être impliqué dans ces exercices de communication? Généralement, les spécialistes impliqués dans la conception et l'implantation des programmes de rémunération jouent un rôle prépondérant dans l'élaboration de ces sessions. Bien que l'apport des spécialistes soit indéniable, nous croyons que les gestionnaires d'employés doivent également être grandement impliqués. C'est vers eux que bien souvent les préoccupations des employés sont dirigées.

Sans en faire des spécialistes de rémunération, ils doivent quand même comprendre les programmes dans leur ensemble et surtout adhérer aux objectifs et être capable de faire les liens entre ces programmes et la stratégie d'affaires de l'organisation. Ces gestionnaires devraient même pouvoir bénéficier de sessions de formation préliminaires afin d'animer eux-mêmes les sessions prévues pour les employés ou à tout le moins jouer un rôle de co-animateur avec les spécialistes de la rémunération. Dans tous les cas, l'adhésion de la haute direction à cet effort de communication est incontournable. Finalement, l'implication de professionnels en communication est, bien sûr, évidente.

	Développement de sessions de communication	Animation
Spécialistes en rémunération	x	x
Spécialistes en communication	x	
Gestionnaires		x
Haute direction		x Peuvent animer les sessions de lancement dans lesquelles la stratégie de rémunération est communiquée

Le « Comment » ?

Quels moyens de communications sont à privilégier? De nombreux véhicules de communication sont disponibles dans les entreprises afin de rejoindre les employés. Encore une fois, le mot clé est probablement adaptation. Si vos employés sont peu familiers avec les outils électroniques, il est probablement inutile d'utiliser l'Intranet ou le courriel à moins que ce soit pour faciliter ou confirmer leur inscription en ligne à ces sessions. Également, il faut tenir compte de l'éloignement géographique des employés. S'agit-il de petit ou de grand groupe? Traditionnellement, de quelle façon l'entreprise communique avec ses employés?

De façon générale, on peut affirmer que les réunions traditionnelles où on retrouve un ou des animateurs avec un groupe d'employés obtiennent un taux d'efficacité élevé. Ce type de communication favorise les questions des employés tout en permettant aux animateurs de mettre l'accent sur certains messages clés. La communication devient active et bidirectionnelle.

Le fait d'annoncer de bonnes ou mauvaises nouvelles doit également être pris en compte dans cette équation. Certaines entreprises miseront sur un contact plus direct lorsqu'il s'agit d'annoncer des nouvelles désagréables comme par exemple des changements importants au régime de retraite. L'objectif sera alors de s'assurer que les employés comprennent autant le nouveau régime de retraite que les raisons ayant amené ces modifications.

Auditoire visé	Moyens
Employé peu à l'aise avec la technologie	Réunion traditionnelle avec animateur
Employé difficilement rejoignable (dispersion géographique)	Webcam, Intranet

Le « Quand » ?

Les programmes ou les modalités liées à des programmes pouvant entraîner des paiements annuels, tel que la rémunération variable, devraient être communiqués en début de cycle. En effet, si l'organisation veut atteindre certains objectifs annuels, il est important que les employés soient informés dès le début du cycle afin d'aligner leurs efforts en conséquence. Le même principe s'applique dans le cas d'objectifs individuels qui peuvent avoir une incidence sur l'augmentation de salaire de l'employé ou sur sa prime annuelle.

Les autres programmes tels que les assurances collectives ou le régime de retraite peuvent être communiqués en tout temps durant l'année. Cependant, si vos assurances collectives prévoient une adhésion biannuelle afin que vos employés effectuent leur choix de protection, il peut être opportun de tenir des sessions d'information avant ces périodes d'adhésion.

De même, si l'organisation offre un régime de retraite à cotisations déterminées dans lequel les employés font un choix annuel quant à leur niveau de participation, des sessions d'informations sur la retraite devraient être faits avant cette période.

Type de programmes	Éléments	Cycle (année financière)	Fréquence
Rémunération variable	Objectifs atteints	Fin de cycle	Récurrent
	Objectifs à atteindre	Début de cycle	Récurrent
	Objectifs individuels	Début de cycle	Récurrent
Régime de retraite	Modalités	Lors de changements importants ou de renouvellement	Ponctuel
Assurances collectives	Modalités		Ponctuel

Conditions gagnantes

Pour assurer le succès de la communication des programmes de rémunération, plusieurs conditions gagnantes doivent être réunies. En voici quelques-unes :

- L'implication des cadres supérieurs et des cadres intermédiaires est primordial. Leur implication permet aux employés de réaliser qu'ils adhèrent aux valeurs et à la stratégie de rémunération de l'entreprise.
- Toute communication doit être adaptée selon la population à laquelle elle est destinée.
- Peu importe le moyen de communication privilégié, assurez-vous qu'il permette aux employés de réagir, de communiquer leurs questions et appréhensions.
- Pour qu'un message soit compris, il doit être répété fréquemment. Contrairement aux idées reçues, la redondance peut être quelquefois stratégique.
- Tester la communication devant un auditoire pilote peut être une avenue intéressante lorsqu'on a un message sensible à livrer ou lorsque la communication n'est pas une tradition bien établie dans l'organisation.
- La clarté du message ainsi que les objectifs visés par les programmes devraient être au centre de toute communication.
- Prévoir un budget annuel pour la communication des programmes de rémunération

Conclusion

Communiquer n'est pas un exercice facile. Plusieurs entreprises l'ont déjà réalisé. Cependant, beaucoup d'efforts sont dévolus à l'analyse, la conception et l'implantation des programmes de rémunération. De plus, ils représentent toujours une portion très importante du budget de dépenses. Pourtant, l'étape reliée à la communication de ces programmes est trop souvent négligée. Peu de ressources humaines ou financières y sont consacrées. Ce faisant, les organisations ratent une occasion, non seulement de démontrer l'importance accordée à la sécurité financière de leurs employés mais également de partager leur stratégie de rémunération en lien avec leur stratégie d'affaires.

Si les programmes ne sont pas bien connus et compris, les entreprises peuvent difficilement espérer que leurs employés les apprécient à leur juste valeur mais surtout que ces programmes amènent les employés à adopter le comportement visé par ces programmes.

Autrement dit, la méconnaissance de ces programmes fait en sorte que l'entreprise rate les objectifs visés par la mise-en-place de ces programmes qui sont d'attirer, retenir et motiver les employés talentueux qu'elle a mis tant d'efforts à recruter.