

# LES DÉFIS DE LA RÉMUNÉRATION

\* Guylaine Béliveau, CRHA, est conseillère principale chez PCI-Perrault Conseil inc. Elle désire remercier sa collègue Isabelle Hébert, CRHA, pour sa collaboration à la rédaction du présent texte.

## Résumé

*L'auteure soulève quelques-uns des principaux enjeux auxquels auront à faire face les entreprises au cours des années à venir. De par son influence sur les attitudes et les comportements des employés, la rémunération directe et indirecte peut jouer un rôle clé afin d'aider les entreprises à relever les défis d'attraction, de rétention et de motivation du personnel. Toutefois, mesurer l'impact et l'ampleur du rôle des programmes de rémunération dans l'atteinte de ces objectifs demeure un défi de taille. Les entreprises sont aussi appelées à aborder une réflexion sur les besoins spécifiques des différents groupes sociaux qui composent leur main-d'oeuvre, notamment en termes de flexibilité du temps de travail. Attirer et retenir certains profils plus particuliers peut exiger une offre plus adaptée, dont les conditions s'étendent au-delà de la rémunération pécuniaire.*

## INTRODUCTION

Au cours des dernières années, le marché du travail a connu plusieurs perturbations, qui imposent dorénavant un ajustement tant pour les employés que pour les employeurs. Ce contexte de perpétuels changements semble annoncer la règle plutôt que l'exception.

Au contexte économique instable prévalant depuis 2008 s'ajoutent les pressions démographiques actuelles et futures; les départs massifs pour la retraite des baby-boomers, main-d'oeuvre constituant pour de nombreuses entreprises un savoir précieux. Leur remplacement insuffisant par une main-d'oeuvre qualifiée engendre une guerre des talents à laquelle plusieurs employeurs sont dorénavant forcés de participer. La génération Y, récemment arrivée sur le marché du travail, accentue d'autant plus cette pression. Tout particulièrement consciente de sa valeur marchande, cette main-d'oeuvre peu nombreuse, souvent exigeante et à l'affût des nouvelles techniques et outils de travail constituera un avantage concurrentiel significatif pour les entreprises qui sauront l'attirer.

Un tel contexte force les employeurs à revoir leur offre en matière de conditions de travail. Les pratiques de gestion devront non seulement être revues, mais devront être adaptées aux besoins particuliers des nouveaux segments de la main-d'oeuvre. En ce sens, la rémunération peut constituer un puissant levier stratégique.

Dans le présent article, nous soulèverons trois défis de rémunération que devront affronter les entreprises :

- l'attraction, la rétention et la motivation de la main-d'oeuvre ;
- la mesure du retour sur investissement des programmes de rémunération ;
- la gestion d'une main-d'œuvre diversifiée.

## **I– ATTIRER, RETENIR ET MOTIVER**

Les efforts de la fonction ressources humaines des entreprises actuelles en matière de rémunération témoignent d'une prise de conscience réelle de l'importance cruciale de l'offre faite aux employés et employés potentiels. Attirer le talent est coûteux. La loyauté des employés et celle des employeurs ne sont plus chose acquise. La rémunération doit permettre d'attirer, retenir et motiver.

### **A. Le salaire de base**

Pour attirer, le salaire de base est sans contredit un incontournable. Les nouvelles tendances actuelles contraignent plusieurs entreprises à demeurer attentives aux fluctuations salariales et à demeurer compétitives. Dorénavant, l'information relativement aux salaires du marché est beaucoup plus accessible aux employés. Elle se transmet à une vitesse et une simplicité étonnantes. Plusieurs enquêtes sont dorénavant disponibles en ligne. Terminée l'époque où discuter de salaires entre collègues et amis était tabou. Dorénavant, on échange cette information délicate à l'heure du lunch, ou même avant!

Ces nouvelles sources permettent aux employés d'évaluer rapidement la concurrentialité de leur salaire de base et d'en estimer l'équité, à tort ou à raison. En ce sens, les employeurs doivent redoubler d'effort pour disposer d'outils de rémunération à jour, qui leur permettront de faire face à cette compétitivité accrue. Les échelles salariales, tout particulièrement pour des postes clés, doivent être révisées plus régulièrement. L'achat d'enquêtes salariales spécifiques au secteur d'activité pourra ainsi s'avérer nécessaire.

### **B. La rémunération variable**

La rémunération variable est également un autre levier pour attirer, retenir et motiver les employés. La popularité de ces régimes ne fait que croître. Il s'agit effectivement de l'outil de motivation privilégié.

La rémunération variable reconnaît la performance de l'employé. Selon le design du régime de rémunération variable, les employés peuvent avoir une influence sur le montant qui leur sera versé en cours ou à la fin de l'année. L'efficacité de ces régimes est ainsi largement liée au fait qu'il existe une perception d'un lien direct entre le rendement de l'employé et la rétribution qu'il en retire. L'autre avantage de ce type de régime pour l'employeur réfère à son caractère

flexible. En effet, comme les montants versés varient en fonction de l'atteinte des objectifs, ils sont peu risqués pour l'employeur.

Le défi pour les employeurs consiste toutefois à déterminer le design de régime qui sera approprié aux différents types d'employés. En effet, le régime doit répondre aux caractéristiques du groupe auquel il s'applique et favoriser l'atteinte de leurs objectifs respectifs.

Par exemple, si un objectif ne peut être atteint que par la collaboration et la coordination des individus qui composent l'unité de travail, l'introduction d'un régime favorisant une prime d'équipe est sans doute préférable à une prime individuelle. À l'inverse, lorsque les employés disposent individuellement d'un grand contrôle sur leur productivité et sur l'atteinte des objectifs (vendeurs, etc.), le régime, pour être efficace, doit être plus axé sur la performance individuelle (commission, rémunération à la pièce, prime de rendement). Si l'entreprise veut augmenter sa productivité, l'implantation d'un régime basé sur le partage des gains de productivité est souhaitable ou encore un régime avec des objectifs dont un de ceux-ci est lié à la productivité.

En fait, plusieurs types de régimes de rémunération variable peuvent exister au sein d'une même entreprise. À titre d'illustration :

Type d'employés	Type de régimes
Production	Partage de gains de productivité
Ventes	Commission
Technologies de l'information	Prime de groupe

Évidemment, l'existence de plusieurs programmes de rémunération distincts dans une même entreprise peut s'avérer complexe sur le plan administratif. Cependant, compte tenu de la valeur ajoutée de ces programmes, plusieurs estiment que les avantages sont supérieurs aux inconvénients.

### **C. Les avantages sociaux**

Les avantages sociaux revêtent une importance souvent sous-estimée. Ils peuvent jouer un rôle important dans l'attraction et la rétention des talents. À titre d'exemple, une étude récente rapporte que les avantages sociaux comptent parmi les préoccupations les plus importantes de 33 % des employés de la génération Y (HR Focus, 2008).

Les avantages sociaux permettent d'attirer et de retenir lorsque l'offre correspond aux besoins des employés. Par conséquent, un même régime risque de ne pas représenter la même valeur pour tous les employés, et ce, tout particulièrement dans un environnement de travail de plus en plus multigénérationnel. Typiquement, le personnel plus âgé recherche une couverture généreuse pour les soins de santé, ce qui peut représenter un avantage moins attrayant pour la jeune génération.

Au cours des dernières années, plusieurs entreprises ont opté pour un régime d'assurance modulaire, qui permet à chacun de choisir parmi deux ou trois programmes d'assurances, élaborés selon les besoins typiques des grands sous-groupes de l'entreprise. Il demeure que de tels programmes peuvent s'avérer complexes et coûteux pour l'entreprise.

#### **D. Régimes de retraite**

Des changements sont aussi à prévoir du côté des régimes de retraite. Il s'agira pour les employeurs, avec la coopération des syndicats s'il y a lieu, de repenser la nature de l'offre en termes de régimes de retraite. Pour être un outil d'attraction et de rétention valable, le régime de retraite devra répondre aux besoins des employés. Pour attirer une main-d'oeuvre jeune et mobile, il vaudra mieux offrir des régimes où l'employeur et l'employé cotisent de façon équitable sans pour autant que ces régimes deviennent un poids mettant en danger la santé financière de l'entreprise.

Enfin, l'ensemble de tous ces programmes comporte un coût élevé pour les employeurs et pour cette raison, ceux-ci doivent s'assurer qu'ils respectent la capacité de payer de l'employeur et qu'ils en contrôlent l'évolution des coûts.

## **II— MESURER LE RETOUR SUR L'INVESTISSEMENT DES PROGRAMMES DE RÉMUNÉRATION**

Les programmes de rémunération représentent un poste de dépenses majeur des états financiers. Tout particulièrement dans le contexte économique instable sévissant depuis 2008, le contrôle des coûts pour les entreprises est une priorité d'avant-plan. Pour conserver leur compétitivité, les entreprises doivent mesurer le retour sur investissement des programmes de rémunération. Bien que la tâche soit bien souvent ardue, certaines méthodes peuvent faciliter l'appréciation de la performance des pratiques de rémunération.

#### **A. Les tableaux de bord**

Les tableaux de bord RH notamment constitués du taux de roulement, du nombre de départs volontaires et du rapport entre le nombre d'offres faites aux candidats versus le nombre d'offres acceptées constituent des outils de suivi répandus de la performance des programmes de rémunération. Ces indicateurs, bien que factuels, nous éclairent toutefois peu quant au

mécanisme par lequel les programmes de rémunération exercent un impact sur la performance de l'entreprise.

En revanche, des efforts sont actuellement déployés pour développer des indicateurs plus financiers. Par exemple, on observe l'émergence de nouveaux indicateurs d'efficacité de la gestion de la rémunération tels que le rapport entre la masse salariale et les charges d'exploitation ou encore celui entre la masse salariale et le chiffre d'affaires annuel (Le Louarn, 2008). De plus, de telles mesures, bien qu'influencées par une multitude d'autres facteurs, constituent toutefois une manière rationnelle d'aborder et de *monitorer* la performance de la rémunération. Plusieurs gestionnaires estiment que de disposer d'indicateurs imparfaits demeure préférable à ne pas avoir d'indicateurs du tout.

## **B. Les sondages employés**

Afin de mesurer le retour sur l'investissement, certaines entreprises préfèrent plutôt participer à des sondages dirigés par des firmes de consultants. Les résultats fournissent notamment aux entreprises une mesure de la satisfaction de leurs employés par rapport à plusieurs programmes dont ceux de la rémunération. Ces sondages révèlent aussi le niveau de mobilisation, d'engagement des employés ainsi que l'intention ou non de demeurer dans l'entreprise. Les résultats permettent aux gestionnaires de dégager des cibles d'intervention en fonction de causes d'insatisfaction des employés.

Cependant, il demeure que de tels sondages, bien qu'ils fournissent une information riche et pertinente, permettent plus ou moins d'établir un lien de cause à effet absolu entre les montants investis en rémunération, l'engagement et les résultats financiers de l'entreprise.

## **C. Alignement stratégique**

Une autre façon de favoriser un retour sur investissement des programmes de rémunération est de s'assurer de leur alignement vertical, horizontal et interne. Avec l'alignement vertical, on s'assure de la cohérence entre les programmes offerts et les objectifs d'affaires de l'entreprise. Avec l'alignement horizontal, on souhaite que les programmes de rémunération soient alignés avec les autres programmes des ressources humaines offerts au sein de l'entreprise. Enfin, avec l'alignement interne, on vise la cohérence entre les différentes pratiques de rémunération.

Par exemple, dans une entreprise en démarrage où la survie de l'entreprise demeure un défi quotidien, celle-ci portera une attention spéciale à l'alignement vertical en offrant des salaires et avantages sociaux quelque peu sous le marché, mais n'hésitera pas à investir sur des programmes de rémunération variable (rentabilité à court terme) et des régimes d'intéressement tels que des options, unités d'action, etc. (pérennité de l'entreprise).

Peu importe les moyens retenus, les entreprises devront dans le futur s'assurer de mesurer d'une façon ou d'une autre le retour sur l'investissement de leur programme de rémunération afin d'en valider l'efficacité et la rentabilité.

### **III– GÉRER DANS UN MILIEU DE TRAVAIL DIVERSIFIÉ ET MULTIGÉNÉRATIONNEL**

L'enveloppe de rémunération, au-delà de l'aspect financier, s'étend également aux éléments valorisés par les employés. En effet, tous les avantages que l'employé retire de son employeur - formation, développement, environnement de travail, culture et horaire flexible - sont autant de dimensions, quoique moins quantifiées, qui comptent pour un employé.

À l'heure où les générations coexistent dans les milieux de travail, répondre aux besoins diversifiés des employés constitue un nouveau défi. Dans la vague des départs pour la retraite des baby-boomers, on évoque de plus en plus l'urgence de retenir au travail les générations plus âgées. Le *baby boomer* typique valorise grandement la flexibilité des horaires, le travail à temps partiel, et l'opportunité de *coacher* les employés plus juniors. Il peut aussi demander du temps pour prendre soin d'un parent vieillissant. La jeune génération au travail pour sa part exige une plus grande conciliation travail-famille, plus de vacances ainsi que des modes d'organisation du travail moins traditionnels tels que le télétravail, et ce, souvent en raison de la présence de jeunes enfants au foyer. En résumé, ces profils générationnels, bien que distincts, exigent une certaine flexibilité, somme toute, en rupture avec une entreprise traditionnelle du temps de travail.

Enfin, non seulement les entreprises actuelles doivent-elles composer avec plusieurs tranches d'âge, mais aussi avec un plus grand éventail de profils socioculturels. Le défi des entreprises consistera ainsi à composer avec la pluralité de sa main-d'oeuvre tout en demeurant équitables.

### **CONCLUSION**

Bien que cet article aborde certains leviers majeurs de la rémunération, il demeure que de multiples autres dimensions ont un impact significatif sur les comportements et attitudes des employés. Parmi ceux-ci on retient la relation avec le supérieur immédiat, laquelle constituerait le principal facteur déterminant de la confiance d'un employé envers son entreprise. De plus, la communication des programmes de rémunération constitue un autre élément de grande importance dans l'approche des défis actuels. Les chercheurs et les praticiens soutiennent de plus en plus le principe selon lequel la satisfaction à l'égard des programmes de rémunération passe par des efforts de communication.

Trop nombreux sont encore les employés qui n'ont pas conscience de la valeur de leurs avantages sociaux, des bénéfices qu'ils retirent de leur régime de retraite et des autres formes

de rémunération indirecte auxquelles ils ont accès. Dès lors, il devient peu probable, voire impossible que les employés apprécient la valeur de leur enveloppe de rémunération. En conséquence, le retour sur l'investissement de tels programmes risque d'être plus ou moins marqué.

Finalement, l'environnement externe mouvant auquel les entreprises doivent s'adapter laisse présager que les professionnels des ressources humaines devront faire preuve d'une grande créativité. Prudence est toutefois le mot d'ordre. En effet, avant d'implanter de nouveaux programmes, ils doivent effectuer une analyse rigoureuse et rationnelle des coûts et bénéfices anticipés. Le gestionnaire aguerri chuchotera qu'il se trouve encore une fois entre l'arbre et l'écorce...

### **Bibliographie**

ANONYMOUS (2008). « What really matters most to generation Y employees? », *HR Focus*, Aug. 2008, 5 p.

LE LOUARN (2008). *Les tableaux de bord ressources humaines, Le pilotage de la fonction RH*, Éditions Liaisons, Entreprise & Carrières, 229 p.