

# Les prévisions salariales 2005

## Collaborateurs

André Beudet, Groupe Hay

Marc Chartrand, CRHA, Mercer, Consultation en ressources humaines

Michel Dubé, Ph.D., CRIA, Morneau Sobeco

Normand Fafard, CRHA, Normandin Beaudry

Jean-Charles Lima, Hewitt et Associés

Marc-André Malboeuf, CRHA, Watson Wyatt

Christine Potvin, CRHA, Mercer, Consultation en ressources humaines

Véronique Roberge, CRIA, Towers Perrin

Richard Saucier, Saucier Conseil inc.

François Trottier, CRHA et Bertrand Lambert, CRHA, Groupe-conseil Aon

## Responsable du dossier

Bruno Dupuis

## Coordination, recherche et rédaction

Jocelyne Parisella

## Montage et intégration Web

Julie Carrière

## Révision

Danielle Gauthier

## Commanditaire

Étude annuelle sur  
les salaires au Canada  
WWW.WATSONWYATT.COM/ACSS



Watson Wyatt agit à titre de commanditaire de cette publication, mais sa participation au document est de la même nature que celle des autres collaborateurs.

## Table des matières

Prévisions salariales 2005.....	3
Les prévisions du Groupe-conseil Aon.....	4
Les prévisions salariales 2005 du Groupe Hay .....	8
Les prévisions salariales 2005 de Hewitt & Associés en collaboration avec Normandin Beaudry, Actuaires conseil .....	14
Les prévisions salariales 2005 de Mercer, Consultation en ressources humaines.....	20
Les prévisions salariales 2005 de Morneau Sobeco .....	22
Planification salariale pour l'an 2005 au Québec - Rapport d'enquête et commentaires - Septembre 2004 .....	27
Les prévisions salariales 2005 de Towers Perrin.....	32
Prévisions salariales 2004-2005 de Watson Wyatt : Perspectives et tendances .....	35
Rappelez-vous que.....	39
Sur le terrain .....	40
Quel est réellement votre budget d'augmentation des salaires? par François Trottier, CRHA, Groupe conseil Aon .....	41
Comment réduire l'écart entre la rémunération et le rendement? Six (6) principes directeurs permettant d'assurer la motivation des employés et la différenciation tangible de la reconnaissance du rendement par André Beaudet, Groupe Hay.....	45
Pratiques et tendances en matière de communication de la rémunération par Marc Chartrand, CRHA, et Christine Potvin, CRHA, Mercer, Consultation en ressources humaines.....	51
Le rôle du marché dans la détermination des salaires par Richard Saucier, président de Saucier conseil inc.....	55
Pour retenir ses employés les plus performants... par Lucille Raikes, Véronique Roberge, CRIA et Jean-François Vernier, CRIA, Towers Perrin.....	58
Sur la voie de la rétribution globale par Marc-André Malboeuf, CRHA, Watson Wyatt .....	63

## Prévisions salariales 2005

L'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec (ORHRI) est fier de vous présenter son tour d'horizon des tendances, perspectives et prévisions en matière de rémunération au Québec et au Canada pour l'année 2005.

La rémunération est l'un des champs de pratique des CRHA et des CRIA. Ce domaine, aussi important que complexe, pose des défis considérables à toutes les organisations. Chacune d'entre elles doit tenir compte, en plus des tendances du marché, de sa propre réalité. C'est pourquoi nous vous présentons l'information la plus détaillée possible afin que vous y puisiez non seulement tous les renseignements nécessaires, mais aussi de nouvelles pistes de réflexion et de solutions.

La publication de cet outil est possible grâce à des experts reconnus dans le domaine. Ces collaborateurs se retrouvent au sein des sociétés suivantes : Groupe-conseil Aon, le Groupe Hay, Hewitt et Associés, Normandin Beaudry, Actuaire conseil, la Société-conseil Mercer, Morneau Sobeco, Saucier Conseil, Towers Perrin et la Société Watson Wyatt.

La contribution de ces experts est essentielle pour plusieurs raisons. D'une part, elle nous permet d'accéder à de l'expertise de haut calibre et d'obtenir une perspective globale qui tient compte du contexte économique. D'autre part, les connaissances et l'expérience de ces professionnels permettent d'explorer en profondeur des sujets d'actualité qui ont une incidence directe sur la main-d'œuvre dans les entreprises.

Cette année, c'est dans un contexte de croissance que nous vous présentons les prévisions salariales détaillées qui constitueront pour vous de précieux outils. En effet, au Canada, l'économie s'est redressée depuis le début de 2004. Grâce à la recrudescence des livraisons manufacturières, à la hausse des dépenses des ménages, au rebondissement des exportations et aux investissements des entreprises, le PIB réel devrait progresser de près de 3,0 % cette année. Quant à l'économie du Québec, elle a aussi repris de la vigueur par rapport à 2003 et cette tendance devrait se poursuivre en 2005.

Les données à valeur comparative seront toujours utiles et les articles présentés par nos collaborateurs dans la section **Sur le terrain** le sont tout autant, car ils sont rédigés pour vous tous les ans par les gens les plus près de vos préoccupations en matière de rémunération.

Bonne lecture.



## Les prévisions de Groupe-conseil Aon

MM. **François Trottier, CRHA** et **Bertrand Lambert, CRHA**, ont agi comme porte-parole du Groupe-conseil Aon dans ce dossier. MM. Trottier et Lambert peuvent être joints au (514) 845-6231 ou par courrier électronique aux adresses suivantes : francois.trottier@aon.ca et bertrand.lambert@aon.ca.

Les données de l'enquête menée par Aon sur les augmentations salariales pour 2005 ont été recueillies en août 2004 auprès de 338 organisations canadiennes en vue de déterminer le niveau d'augmentation salariale projeté pour 2005 ainsi que l'augmentation réelle accordée en 2004.

Voici les tendances que nous avons pu en dégager :

### **L'histoire se répète en 2005**

Les prévisions d'augmentations salariales pour 2005 coïncident sensiblement avec la tendance observée en 2004.

### **Les salaires**

Les résultats de notre enquête nationale montrent que les entreprises canadiennes estiment à 3,3 % en moyenne les augmentations salariales pour 2005 alors qu'elles sont de 3,4 % en 2004.

### **Les échelles**

Les rajustements prévus pour 2005 au niveau des échelles salariales sont de 2,5 % en moyenne. Les augmentations d'échelles accordées en 2004 sont de 2,6 % en moyenne.

### **Selon le niveau des postes**

L'écart entre les augmentations salariales accordées aux postes de direction et les postes syndiqués atteint 0,8 % dans une fourchette variant entre de 2,8 % à 3,6 % selon nos prévisions pour 2005. Cette fourchette varie entre 2,8 % et 4,0 % en 2004.

### **Les salaires réels**

Avec des prévisions d'inflation gravitant autour de 2 % en 2004 et 2005, les rajustements d'échelles salariales accordés en 2004 et celles prévues pour 2005 permettront une croissance des salaires réels.

### **Un défi pour les entreprises**

L'écart constaté entre les augmentations salariales et les augmentations d'échelles prévues pour 2005 donne une faible marge de manœuvre d'environ 1 % pour la reconnaissance de l'acquisition des compétences et l'appréciation du rendement des titulaires. De plus, l'arrivée de nouveaux travailleurs plus jeunes et le départ à la retraite d'un nombre grandissant d'employés entraîneront une pression à la hausse sur les augmentations accordées dans les années à venir. Cette situation s'explique par l'embauche de jeunes travailleurs à des taux de rémunération se situant dans la portion inférieure des échelles salariales, mais requérant des rajustements considérables afin de reconnaître l'acquisition de compétences et une progression plus rapide en début de carrière.

Augmentations de 2004 selon le niveau des postes						
Niveau des postes	Augmentations réelles en 2004					
	Augmentation salariale (%)			Augmentation des échelles (%)		
	Org.	50 <sup>e</sup>	Moy.	Org.	50 <sup>e</sup>	Moy.
Haute direction	228	3,5	4,0	104	2,5	2,7
Directeur	238	3,3	3,6	135	2,5	2,6
Gestionnaire	283	3,1	3,5	156	2,5	2,6
Superviseur/Specialiste	254	3,0	3,3	148	2,5	2,6
Professionnel	254	3,0	3,4	151	2,5	2,7
Soutien	296	3,0	3,3	170	2,5	2,7
Ventes	148	3,0	3,3	78	2,5	2,5
Salaires horaires - Syndiqué	93	3,0	2,8	55	2,5	2,7
Salaires horaires - Non syndiqué	120	3,0	3,0	65	2,5	2,5
Tous les niveaux combinés			3,4			2,6

Prévisions pour 2005 selon le niveau des postes						
Niveau des postes	Prévisions pour 2005					
	Augmentation salariale (%)			Augmentation des échelles (%)		
	Org.	50 <sup>e</sup>	Moy.	Org.	50 <sup>e</sup>	Moy.
Haute direction	230	3,5	3,6	110	2,5	2,5
Directeur	232	3,3	3,5	139	2,5	2,4
Gestionnaire	275	3,0	3,4	160	2,5	2,5
Superviseur/Specialiste	250	3,0	3,3	155	2,5	2,5
Professionnel	250	3,0	3,4	155	2,5	2,5
Soutien	288	3,0	3,3	175	2,5	2,5
Ventes	152	3,0	3,3	84	2,5	2,6
Salaires horaires - Syndiqué	89	2,8	2,8	56	2,5	2,5
Salaires horaires - Non syndiqué	120	3,0	3,0	69	2,5	2,4
Tous les niveaux combinés			3,3			2,5

Évolution des augmentations 2004-2005 - résumé			
	Prévues 2004	Réelles 2004	Prévues 2005
Structure (échelles)	2,5	2,6	2,5
Budget (salaires)	3,3	3,4	3,3

Ne manquez pas de lire l'article rédigé par M. François Trottier, CRHA, intitulé *Quel est réellement votre budget d'augmentation des salaires?*

Groupe-conseil Aon offre un large éventail de services-conseils et des solutions intégrées en matière de régime de retraite, d'assurance collective, de rémunération, de gestion du talent, de communication et de santé et de sécurité du travail.

Regroupant quelque 450 employés à Montréal et à Québec, Groupe-conseil Aon est l'une des principales sociétés-conseils au Québec.

Groupe-conseil Aon fait partie du réseau des sociétés Aon qui compte plus de 800 employés au Canada et au-delà de 55 000, répartis dans 120 pays.

Adresse Web : [www.aon.ca](http://www.aon.ca)

## **Le Groupe Hay<sup>mc</sup>**

### **Les prévisions salariales 2005 du Groupe Hay**

**André Beudet**, conseiller principal en rémunération, nous a communiqué la vision du Groupe Hay Limitée dans ce dossier. Monsieur Beudet peut être joint par téléphone au (514) 866-7831 ou par courrier électronique à l'adresse suivante : [andre\\_beudet@haygroup.com](mailto:andre_beudet@haygroup.com).

#### **La rémunération en période de reprise économique**

##### **Que nous réservent les 12 prochains mois?**

Les tendances en rémunération doivent toujours être mises en contexte en regard de la situation économique qui prévaut. En effet, les entreprises sont aux prises avec les fluctuations de l'économie et la rémunération qu'elles versent à leurs employés est souvent tributaire de la situation économique.

##### **Perspectives économiques**

La plupart des grandes économies mondiales enregistrent une croissance élevée en 2004. On prévoit une croissance économique mondiale de 4,1 % pour 2004 - ce pourcentage est plus élevé que celui prévu de 2,8 %. La prévision pour 2005 est de 3,4 % en moyenne. Au Canada, une demande plus forte, des investissements de capitaux en hausse et une reconstitution des stocks épuisés contribuent à la croissance économique canadienne. On prévoit que le PIB canadien atteindra 2,9 % à la fin de 2004 et 3,2 % en 2005. Le marché de l'habitation continue d'atteindre des niveaux sans précédent. Le taux d'inflation devrait diminuer d'ici la fin de 2005 et l'indice du coût de la vie prévu pour la fin de 2004 est de 1,6 % alors qu'il a été de 2,8 % en 2003 - la prévision pour 2005 est de 1,2 %. Au Québec, la croissance du PIB réel qui a été de 1,6 % en 2003 devrait atteindre 2,8 % en 2004 et connaître une hausse de 3,1 % en 2005 - les données correspondantes pour l'Ontario sont de 1,3 % en 2003, 2,5 % en 2004 et 3,0 % en 2005; celles pour l'ensemble du Canada sont de 2,0 % en 2003, 2,9 % en 2004 et 3,2 % en 2005.

## Prévisions salariales

Sur une base macro, il ne semble pas y avoir de mesure économique suggérant que les rajustements salariaux ne doivent pas être aussi élevés qu'en 2003, et même plus encore.

Un grand total de 506 sociétés ont été sondées en juin et juillet 2004 (315 du secteur industriel, 112 du secteur financier et 133 du secteur public et parapublic). Les prévisions de rajustements des fourchettes salariales et les rajustements aux salaires courants par secteur sont les suivantes :

Rajustements des fourchettes salariales			Rajustements des salaires courants			
Canada	2004	2005	Canada	Prévisions 2004	Réel 2004	Prévisions 2005
Ensemble des sociétés	2,3 %	2,2 %	Ensemble des sociétés	3,0 %	3,0 %	3,1 %
Sociétés industrielles	2,2 %	2,2 %	Sociétés industrielles	2,9 %	2,9 %	3,2 %
Sociétés financières	2,3 %	2,0 %	Sociétés financières	3,1 %	3,1 %	3,1 %
Secteur public et parapublic	2,4 %	2,1 %	Secteur public et parapublic	3,2 %	3,3 %	2,6 %

Alors que les rajustements aux salaires courants en 2004 ont été de l'ordre des 3,0 % pour l'ensemble des sociétés au Canada, ces rajustements ont été de 2,7 % au Québec. Pour 2005, alors que les prévisions sont de l'ordre de 3,1 % pour l'ensemble du Canada, celles pour le Québec sont de 3,2 %. Comme nous pouvons le constater, il semble que le secteur public et parapublic s'oriente vers une forme de ralentissement en 2004 par rapport aux autres secteurs pour les rajustements aux salaires courants.

Rajustements des salaires courants par région - 2004 et 2005							
Colombie-Britannique		Alberta		Saskatchewan			
2004	2005	2004	2005	2004	2005		
2,8 %	2,6 %	3,5 %	3,6 %	3,3 %	2,5 %		
Manitoba		Ontario		Québec		Atlantique	
2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005
3,0 %	3,5 %	3,1 %	3,1 %	2,7 %	3,2 %	3,1 %	2,3 %

Le Québec semble encore bon dernier en matière de rajustement des salaires courants, et ce, malgré une performance économique meilleure que celle observée dans les autres régions. En 2005, les prévisions semblent ramener le Québec autour de la moyenne canadienne. Ce sont les cadres supérieurs qui, encore en 2005 - au Canada - semblent vouloir mériter les plus fortes augmentations salariales; en effet, les augmentations salariales prévues pour les cadres supérieurs varient entre 3,3 % et 3,5 % alors que, pour les autres catégories d'employés, elles varient de 2,8 % à 3,4 % (si on exclut les hauts dirigeants et les autres employés dans les entreprises pharmaceutiques et de biotechnologie pour lesquels les maximums atteignent entre 3,5 % et 4,0 %).

Moyenne des augmentations salariales prévues en 2005 (excluant les zéros)					
	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Techniciens et professionnels	Personnel de soutien syndiqué	Personnel de soutien non syndiqué
Fabrication	3,3 %	3,1 %	3,0 %	2,9 %	3,0 %
Commerce de détail	3,5 %	3,2 %	3,1 %	3,0 %	3,1 %
Commerce de gros	3,5 %	3,2 %	3,1 %	3,0 %	3,1 %
Haute technologie	3,5 %	3,2 %	3,1 %	2,8 %	3,0 %
Pharmaceutique / biotechnologie	4,0 %	3,7 %	3,6 %	3,5 %	3,5 %
Finance, assurance, immobilier	3,5 %	3,3 %	3,2 %	3,0 %	3,2 %
Services	3,5 %	3,4 %	3,3 %	3,1 %	3,2 %

### Observations générales

Les changements apportés aux fourchettes salariales en 2004 dépassent de presque 1 % la hausse de l'indice des prix à la consommation (IPC) alors que ceux apportés aux salaires courants excèdent l'IPC de presque 1,5 %. Il semble donc que, pour 2005, et ce, pour la deuxième année consécutive, les travailleurs pourront bénéficier d'un certain avantage par rapport à l'inflation.

Régimes d'intéressement à court et à long terme % des employés couverts					
Niveau salarial	Régimes à court terme			Régimes à long terme	
	92 % des sociétés du secteur industriel	93 % des sociétés du secteur financier	51 % des sociétés du secteur parapublic	45 % des sociétés du secteur industriel	43 % des sociétés du secteur financier
175 000 \$ et plus	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
125 000 \$ à 175 000 \$	100 %	100 %	100 %	95 %	97 %
100 000 \$ à 125 000 \$	97 %	98 %	98 %	77 %	81 %
80 000 \$ à 100 000 \$	91 %	95 %	85 %	45 %	59 %
65 000 \$ à 80 000 \$	85 %	94 %	81 %	28 %	46 %
50 000 \$ à 65 000 \$	76 %	91 %	72 %	18 %	38 %
35 000 \$ à 50 000 \$	68 %	85 %	68 %	13 %	19 %
25 000 \$ à 35 000 \$	51 %	77 %	53 %	5 %	8 %

L'admissibilité aux régimes d'intéressement à court terme continue de faire son chemin tant dans les entreprises du secteur privé que dans celles du secteur parapublic. En effet, nous notons une pénétration de cette pratique de rémunération incitative de plus en plus grande depuis les cinq ou six dernières années. Toutefois, en ce qui concerne les régimes d'intéressement à long terme, il apparaît qu'il y a une baisse de cette pratique dans les entreprises du secteur privé pour les postes dont la rémunération est inférieure à 125 000 \$. Les scandales financiers de ces dernières années pourraient apporter une explication à ce mouvement récent. Les régimes d'intéressement à long terme sont offerts dans 95 % et plus des entreprises aux employés dont les salaires sont supérieurs à 125 000 \$ annuellement. Les programmes de bonis sont donc de plus en plus répandus et les écarts entre le pourcentage de rajustement salarial versé aux employés présentant un rendement exceptionnel et ceux démontrant un rendement attendu augmentent graduellement depuis quelques années.

Augmentations au mérite (en pourcentage du salaire de base)							
Rendement exceptionnel vs rendement attendu							
Ensemble des sociétés		Sociétés industrielles		Sociétés financières		Secteur parapublic	
Rendement exceptionnel	Rendement attendu	Rendement exceptionnel	Rendement attendu	Rendement exceptionnel	Rendement attendu	Rendement exceptionnel	Rendement attendu
6,1 %	3,0 %	6,3 %	3,0 %	6,2 %	2,9 %	5,3 %	2,9 %

À l'exception du secteur parapublic, les employés présentant un rendement exceptionnel ont droit à des rajustements salariaux qui sont le double de ceux auxquels ont droit les employés démontrant un rendement attendu. Dans le secteur parapublic, il semble que cette distinction n'est pas encore reconnue au même niveau que dans le secteur privé. Il faut admettre que la tendance à reconnaître les différences entre les employés les plus performants et ceux présentant un rendement à la hauteur des attentes semble être de plus en plus appréciable et que les entreprises veulent s'assurer, par la rémunération au mérite, que les employés performants sont reconnus à leur juste valeur.

### Technologies de l'information (TI)

Au cours des dernières années, les salaires versés aux employés occupant des fonctions relatives aux technologies de l'information étaient nettement distincts de ceux des autres employés occupant des fonctions de professionnels, de spécialistes ou de cadres. Le ralentissement de cette tendance - qui avait commencé l'an dernier - semble vouloir se concrétiser en 2004 et en 2005. En effet, l'écart entre les salaires des nouveaux employés du domaine des TI et des autres employés se joignant aux entreprises se rétrécit. De plus en plus, la distinction reconnue au cours de la fin de la dernière décennie ne semble plus se concrétiser, du moins pour les nouveaux employés.

### Conclusion

Bref, les rajustements salariaux en 2004 ont été de près de 1 % supérieurs au taux d'inflation et ceux de 2005 nous indiquent qu'ils dépasseront le taux d'inflation d'environ 1,5 %. Pour ces deux années, les travailleurs auront obtenu des rajustements supérieurs à ceux de l'inflation,

ce qui démontre une certaine reprise en regard de la dernière décennie au cours de laquelle ils ont à peine obtenu des hausses égales à l'inflation.

Il faut toutefois retenir que la relance économique est toujours fragile et que les entreprises demeurent toujours vulnérables aux fluctuations de l'économie. Des incertitudes planent encore à l'horizon : le prolongement de la guerre en Irak et ses conséquences sur l'économie américaine; la situation de crise qui persiste au Moyen-Orient; les effets de la mondialisation sur les entreprises canadiennes et, plus récemment, la vigueur du dollar canadien sur les marchés réduisent la capacité concurrentielle de nos entreprises et pourraient engendrer des retombées négatives à long terme sur les entreprises exportatrices.

Ne manquez pas de lire l'article d'André Beaudet intitulé *Comment réduire l'écart entre la rémunération et le rendement ? Six (6) principes directeurs permettant d'assurer la motivation des employés et la différenciation tangible de la reconnaissance du rendement.*

Le Groupe Hay est l'une des principales firmes de services professionnels spécialisées en ressources humaines et en gestion du rendement au Canada. Depuis bon nombre d'années, le travail du Groupe Hay repose sur une compréhension approfondie et complémentaire du travail et des employés. Soutenu par des méthodologies éprouvées et par ses vastes connaissances, le Groupe Hay offre une perspective unique sur les facteurs qui contribuent au succès des employés. Notre démarche est guidée par la conviction que les entreprises réalisent une performance exceptionnelle lorsque les employés comprennent clairement leur rôle, qu'ils ont la capacité de donner des résultats et qu'ils démontrent un engagement à l'égard du succès.

Fondé à Philadelphie en 1943, le Groupe Hay compte 75 bureaux dans 39 pays à travers le monde. Des 22 bureaux en Amérique du Nord, 8 sont situés au Canada; outre Montréal, le Groupe Hay possède des bureaux à Toronto (siège social canadien), Vancouver, Calgary, Edmonton, Regina, Ottawa et Halifax.

Adresse Web : [www.haygroup.com](http://www.haygroup.com)

# Hewitt

**NORMANDIN**   
**BEAUDRY**   
ACTUAIRES CONSEIL INC.

## **Les prévisions salariales 2005 de Hewitt & Associés en collaboration avec Normandin Beaudry, Actuaires conseil**

Monsieur **Jean-Charles Lima**, directeur du bureau de Montréal, et monsieur **Normand Fafard, CRHA**, porte-parole respectifs des cabinets Hewitt et Normandin Beaudry, Actuaires conseil ont collaboré à cette étude en transmettant leurs données et leurs commentaires.

Monsieur **Lima** peut être joint par téléphone au (514) 878-3300 ou par courrier électronique à l'adresse suivante : [jclima@hewitt.com](mailto:jclima@hewitt.com).

Monsieur Fafard peut être joint par téléphone au (514) 285-1122 poste 305 ou par courrier électronique à l'adresse suivante : [nfafard@normandin-beaudry.ca](mailto:nfafard@normandin-beaudry.ca).

### **Faits saillants de l'enquête**

Ce rapport présente les résultats de la vingt-sixième enquête annuelle sur les augmentations de salaire menée par Hewitt & Associés. L'enquête porte sur l'évolution globale de la rémunération des employés pour l'année 2004 et sur les prévisions pour 2005. En juin et en juillet, des données ont été recueillies auprès de 360 entreprises, incluant 207 entreprises de services, 150 entreprises de fabrication et 3 conglomérats.

Les résultats de l'enquête de cette année révèlent que :

### **Budgets d'augmentations de salaire**

- La moyenne des budgets d'augmentations de salaire pour 2004 est de 3,3 % pour tous les groupes d'employés, soit un taux identique à celui prévu l'an dernier.
- Les budgets d'augmentations de salaire prévus pour 2005 sont en moyenne de 3,4 %, soit légèrement supérieurs à ceux de 2004 pour la majorité des employés, à l'exception des cadres supérieurs pour lesquels la prévision demeure à 3,6 %.

- Selon l'enquête de l'année dernière, seulement 2 % des entreprises prévoient un gel des salaires en 2004. Mais cette année, 4 % des participants font état d'un gel des salaires en 2004. Parmi les entreprises participantes à l'enquête, 1 % prévoient un gel des salaires pour 2005.
- D'après les résultats des quatre plus grandes villes au Canada, la moyenne des budgets d'augmentations de salaire pour 2004 pour tous les groupes d'employés a été plus élevée à Calgary (4,1 %) et plus faible à Montréal (2,6 %). Vancouver et Toronto affichent respectivement des pourcentages de 3,5 % et 3,2 %. En 2005, les prévisions montrent que les budgets d'augmentations de salaire seront plus élevés à Calgary (3,9 %). À Montréal, les prévisions baissent à 3,3 %, soit un pourcentage identique à celui de Toronto.

### **Augmentations de salaire effectivement versées**

- En 2004, les augmentations de salaire effectivement octroyées ont oscillé entre 2,8 % pour les employés syndiqués et 3,6 % pour les cadres supérieurs.
- Pour tous les groupes d'employés, la moyenne des augmentations de salaire a été la même, ou légèrement plus élevée dans le secteur des entreprises de fabrication à comparer au secteur des entreprises de services.

### **Programmes de rémunération variable à grande échelle**

- La fréquence des programmes de rémunération variable (à l'exclusion des programmes destinés uniquement à la haute direction et/ou au secteur des ventes) a augmenté à 82 % cette année, soit une augmentation relativement semblable à celle de 2003 (81 %).
- La moyenne des différentes formes de rémunérations variables octroyées à tous les groupes d'employés a augmenté en 2004, et ce, pour atteindre 13,5 %, comparativement à 9,9 % en 2003.
- Pour presque tous les groupes d'employés, les primes commerciales (qui combinent des critères financiers et opérationnels pour l'entreprise, l'unité d'affaires et/ou le rendement individuel) sont les formes de rémunération les plus utilisées.
- Phénomène intéressant, bien que 81 % des entreprises indiquent que le facteur principal derrière leurs programmes de rémunération variable est le facteur « financier », 14 % indiquent également être incertaines ou ne pas savoir si ces programmes améliorent

directement leurs résultats d'affaires cette année. 58 % des entreprises indiquent qu'elles ne font pas de suivi ou n'en mesurent pas les effets.

- Il n'est peut-être pas surprenant, par conséquent, que 76 % des entreprises faisant usage de programmes de rémunération variable (comparativement à 66 % en 2003) soulignent que l'objectif premier est de « récompenser » plutôt que de « motiver ».

## **Sujets particuliers**

### **Changement d'approche dans l'attribution des augmentations salariales**

- 86 % des entreprises qui ont répondu à cette question mentionnent qu'elles accordent une plus grande partie au volet forfaitaire à l'intérieur des enveloppes salariales et/ou mettent une plus grande partie de leurs enveloppes salariales à risque, et ce, par l'utilisation de programmes de rémunération variable et de plus petites augmentations salariales.

### **Primes spéciales pour les compétences très recherchées**

- L'utilisation de primes spéciales pour les compétences très recherchées semble être à la baisse. En 2001, notre enquête indiquait que 55 % des entreprises sondées faisaient état de pareilles primes. Ce chiffre est passé à 47 % en 2002, à 44 % en 2003 et continue de diminuer en 2004 pour atteindre 41 %.
- Toutefois, les suppléments au salaire de base et les primes à la signature demeurent les plus populaires. L'utilisation des primes non financières telles que les options d'achat d'actions ou autre programme d'intéressement à long terme (57 % en 2003 comparé à 53 % en 2004) ainsi que les différentes formes de gratification additionnelle (32 % en 2002 comparé à 21 % en 2004) sont en baisse. L'octroi d'horaires de travail flexibles demeurent relativement semblables (55 % en 2003 comparé à 57 % en 2004).

### **Pressions liées à l'attraction et à la fidélisation**

- En 2004, 37 % des répondants font état de problèmes d'attraction. Quant aux enjeux de fidélisation, 27 % des répondants doivent composer avec cette difficulté, soit une augmentation par rapport à 2003 (21 %).

- Lorsque nous leur avons demandé de choisir jusqu'à trois niveaux de regroupement d'emplois pour lesquels leur entreprise a fait face à une forte pression de la concurrence cette année, la plupart des entreprises ont toutefois choisi « Autres » (attraction : 46 % et fidélisation : 33 %), en spécifiant des groupes tels que main-d'œuvre qualifiée et professionnels en assurances ainsi qu'en sciences de la Terre.
- En ce qui concerne l'attraction, les regroupements d'emplois tels que l'ingénierie, l'exploitation et les ventes ont été également cités les plus souvent (respectivement 31 %, 20 % et 16 %). Quant à la fidélisation, le regroupement des Ventes a été cité le plus souvent avec plus de 23 %, tout juste après la catégorie « Autres ».
- Pour attirer et fidéliser les employés, les primes les plus fréquemment utilisées ont été une tenue décontractée et un horaire de travail flexible.

### Vue d'ensemble des résultats de l'enquête

Note : Dans le présent rapport, les nombres entre parenthèses indiquent le nombre d'entreprises représentées pour la donnée correspondante. Par exemple, les budgets d'augmentations de salaire de 2003 (y compris les augmentations de 0 %) pour les cadres supérieurs sont de 3,5 %. Ce nombre est basé sur la moyenne des 283 réponses données à cette question par les entreprises participant à l'enquête. Sauf indication contraire, les moyennes représentent toutes les données recueillies, y compris les augmentations de 0 %.

Budget global consacré aux augmentations de salaire (y compris les augmentations de 0 %)						
	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Professionnels/ Spécialistes	Soutien administratif	Salariés horaires	Syndiqués
Aug. en 2004	3,6 % (312)	3,3 % (350)	3,3 % (346)	3,2 % (337)	2,9 % (178)	2,8 % (116)
Aug. prévues pour 2005	3,6 % (282)	3,5 % (312)	3,5 % (309)	3,4 % (300)	3,1 % (161)	2,9 % (99)

Budget global consacré aux augmentations de salaire (exclusion faite des augmentations de 0 %)						
	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Professionnels/ Spécialistes	Soutien administratif	Salariés horaires	Syndiqués
Aug. en 2004	3,7 % (300)	3,4 % (341)	3,4 % (336)	3,3 % (327)	3,0 % (172)	2,9 % (113)
Aug. prévues pour 2005	3,6 % (280)	3,5 % (310)	3,5 % (307)	3,4 % (298)	3,2 % (159)	3,0 % (97)

Augmentations de salaire octroyées en 2004						
	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Professionnels/ Spécialistes	Soutien administratif	Salariés horaires	Syndiqués
Aug. la plus faible	2,9 % (165)	1,8 % (206)	1,4 % (199)	1,5 % (198)	1,8 % (72)	2,5 % (26)
Aug. moyenne	4,6 % (188)	3,8 % (232)	3,4 % (227)	3,3 % (224)	3,1 % (87)	2,8 % (38)
Aug. la plus élevée	9,4 % (173)	9,0 % (217)	9,0 % (210)	7,7 % (207)	6,5 % (77)	3,3 % (29)
% des employés recevant une augmentation	90,1 % (209)	87,4 % (246)	86,8 % (242)	84,6 % (239)	87,5 % (93)	89,0 % (46)

Rajustement des échelles salariales (y compris les augmentations de 0 %)						
	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Professionnels/ Spécialistes	Soutien administratif	Salariés horaires	Syndiqués
Aug. en 2004	2,1 % (180)	2,0 % (244)	2,1 % (243)	2,1 % (244)	1,8 % (106)	2,4 % (60)
Aug. prévue pour 2005	2,5 % (152)	2,3 % (205)	2,3 % (205)	2,3 % (204)	2,2 % (93)	2,3 % (47)

Rajustement des échelles salariales (exclusion faite des augmentations de 0 %)						
	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Professionnels/ Spécialistes	Soutien administratif	Salariés horaires	Syndiqués
Aug. en 2004	2,7 % (140)	2,5 % (199)	2,6 % (200)	2,6 % (197)	2,4 % (83)	2,7 % (54)
Aug. prévue pour 2005	2,7 % (141)	2,5 % (189)	2,5 % (191)	2,5 % (188)	2,5 % (82)	2,6 % (41)

Hewitt & Associés, une firme internationale en gestion et en impartition des ressources humaines, offre ses services à partir de ses bureaux répartis dans trente-huit pays, incluant les bureaux canadiens de Vancouver, Calgary, Regina, Montréal et Toronto. Des résultats détaillés des enquêtes sont disponibles pour tous ces pays. Le dix-septième rapport annuel sur les augmentations de salaire dans ces pays (*Global Salary Planning Report*) est disponible depuis la mi-octobre 2004. Pour en commander un exemplaire ou pour obtenir des renseignements supplémentaires, veuillez faire parvenir un courriel à [marketpricing@hewitt.com](mailto:marketpricing@hewitt.com).

Adresse Web : [www.hewitt.com](http://www.hewitt.com)

Normandin Beaudry, firme de consultation, compte sur une équipe multidisciplinaire de plus de 60 employés, dont plus de 50 professionnels répartis dans différents secteurs d'activité : régimes de retraite, gestion d'actifs, assurances collectives, assurances générales et ressources humaines et communication. Son alliance stratégique avec Hewitt & Associés depuis 2000 lui a permis d'élargir sa gamme de services et d'ainsi mieux répondre aux besoins de ses clients nationaux et internationaux. Normandin Beaudry capitalise maintenant sur ses forces distinctives : des propositions ingénieuses, une communication claire et des solutions avantageuses pour tous.

Adresse Web : [www.normandin-beaudry.ca](http://www.normandin-beaudry.ca)



## Les prévisions salariales 2005 de Mercer, Consultation en ressources humaines

Monsieur **Marc Chartrand, CRHA**, conseiller principal et madame **Christine Potvin, CRHA**, analyste en rémunération chez Mercer, Consultation en ressources humaines ont agi dans ce dossier en qualité de personnes-ressource représentant le cabinet. Monsieur Chartrand peut être joint par téléphone au (514) 841-8804 ou par courrier électronique à l'adresse suivante : marc.chartrand@mercer.com. Quant à madame Potvin, elle peut être jointe par téléphone au (514) 841-8862 ou par courrier électronique à l'adresse suivante : christine.potvin@mercer.com.

Les entreprises canadiennes du secteur privé prévoient, pour l'année 2005, des augmentations de salaire globales moyennes de 3,4 % selon une enquête récente réalisée par Mercer, Consultation en ressources humaines (voir le tableau ci-dessous sur les moyennes d'augmentations salariales). Ces hausses sont très légèrement supérieures aux augmentations de salaires globales moyennes accordées en 2004.

Seulement 0,4 % des entreprises canadiennes prévoient recourir au gel des salaires en 2005, alors que 2,8 % des entreprises canadiennes ont effectivement gelé les salaires en 2004.

Les résultats de l'Enquête sur la planification de la rémunération 2005 de Mercer sont issus de données recueillies en août 2004 auprès de 471 entreprises canadiennes. Ces organisations emploient au-delà de 1,2 millions d'employés dont près de un million d'employés non syndiqués. Outre les prévisions budgétaires au chapitre des augmentations salariales, l'enquête porte sur le rajustement des échelles salariales et sur la planification de la main-d'œuvre.

Concernant la planification de la main-d'œuvre, une majorité de participants à l'enquête (66 %) ne planifient aucun changement à leur effectif au cours des six prochains mois. Près d'un quart des participants ont indiqué leurs intentions d'accroître leur effectif au cours des six prochains mois. En revanche, 10 % des organisations planifient diminuer leur effectif au cours des prochains six mois.

Moyenne des augmentations salariales prévues pour 2005 (excluant les zéros)						
Secteur d'activité \ Catégorie d'employés	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Techniciens et professionnels	Personnel de bureau	Personnel opérations	Tous les groupes d'employés
Fabrication	3,2	3,1	3,1	3,1	3,0	3,1
Commerce de détail	3,4	3,2	3,1	3,1	3,1	3,2
Commerce de gros	2,9	3,2	2,7	2,7	2,7	2,9
Haute technologie <sup>1</sup>	3,3	3,3	3,3	3,2	3,1	3,3
Pharmaceutique/biotechnologie	4,0	3,8	3,7	3,7	3,6	3,9
Finance/assurance	3,2	3,1	3,2	3,1	3,0	3,2
Services	3,3	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1

Ne manquez pas de lire l'article de Marc Chartrand, CRHA, et de Christine Potvin, CRHA, de Mercer, Consultation en ressources humaines, *Pratiques et tendances en matière de communication de la rémunération*.

Mercer, Consultation en ressources humaines est la plus importante société de consultation en ressources humaines du monde et compte plus de 145 bureaux au Canada, aux États-Unis, en Europe, en Amérique du Sud et dans le bassin du Pacifique. Fondée à Vancouver, en 1945, Mercer, Consultation en ressources humaines est un chef de file canadien dans son domaine et conseille plus de trois mille organismes en matière de régimes de retraite, d'avantages sociaux, de communication, de rémunération et de stratégies liées aux ressources humaines. Le personnel de Mercer, Consultation en ressources humaines est regroupé en domaines d'activité et fournit une vaste gamme de services de consultation partout au pays et dans le monde.

Adresse Web : [www.mercerhr.com](http://www.mercerhr.com)

<sup>1</sup> Inclut matériel informatique, logiciels et télécommunications



## Les prévisions salariales 2005 de Morneau Sobeco

L'auteur, **Michel Dubé, Ph. D., CRIA**, est directeur, services conseils en rémunération chez Morneau Sobeco. Monsieur Dubé peut être joint par téléphone au (514) 392-7802 ou par courrier électronique à l'adresse suivante : [mdube@morneausobeco.com](mailto:mdube@morneausobeco.com).

L'enquête de Morneau Sobeco sur les tendances et prévisions en matière de rémunération pour 2005 est fondée sur des données recueillies auprès de 302 entreprises comptant au total 631 000 employés au Canada. L'enquête a été réalisée entre juin et août 2004.

Les résultats détaillés de l'enquête ont été publiés en septembre 2004. Les tableaux suivants résument certaines des principales constatations en matière de rémunération en espèces.

Le budget moyen d'augmentation de salaire prévu pour 2005 est de 3,3 % incluant les provisions pour promotions et rajustements spéciaux, mais excluant les rajustements liés aux augmentations ou réductions d'effectif.

Augmentation salariale, par catégorie d'emplois, Canada			
Catégorie d'emplois	Prévue 2004	Réelle 2004	Prévue 2005
Cadres supérieurs	3,3 %	3,1 %	3,2 %
Cadres et professionnels	3,2 %	3,0 %	3,1 %
Personnel technique et administratif	3,1 %	3,0 %	3,0 %
Personnel horaire non syndiqué	3,0 %	2,5 %	2,9 %
Personnel horaire syndiqué	2,7 %	2,7 %	2,5 %

Au Canada, les augmentations salariales moyennes prévues pour 2005 varient entre 2,5 % pour le personnel horaire syndiqué et 3,2 % pour les cadres supérieurs. L'augmentation moyenne des structures salariales prévue pour 2005 pour toutes les catégories d'emploi est de 2,2 % pour les non syndiqués et de 2,0 % pour les syndiqués.

À l'échelle régionale, les augmentations salariales les plus élevées sont prévues dans l'Ouest canadien pour les cadres supérieurs, avec une hausse moyenne de 3,4 %. Au Québec, les augmentations salariales seront de 3,2 % pour les cadres supérieurs et de 2,8 % pour le personnel horaire non syndiqué. Le tableau suivant présente les augmentations prévues au Québec pour ces deux catégories d'emplois par secteur d'activité.

Augmentation moyenne prévue pour 2005 au Québec, par secteur d'activité	Cadres supérieurs		Personnel horaire non syndiqué	
	Structures	Salaires	Structures	Salaires
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	2,8 %	3,3 %	1,5 %	2,7 %
Fabrication	2,3 %	3,2 %	2,4 %	2,7 %
Fabrication d'aliments, boissons et produits du tabac	2,4 %	2,8 %	n.d.	2,5 %
Fabrication de produits chimiques ou apparentés excluant les produits pharmaceutiques	2,0 %	3,4 %	2,4 %	2,8 %
Fabrication de produits pharmaceutiques	2,6 %	4,2 %	2,8 %	3,9 %
Fabrication de matériel, d'appareils et de composants électriques	1,5 %	2,9 %	n.d.	2,4 %
Commerce de gros	2,6 %	3,0 %	n.d.	3,0 %
Commerce de détail	2,3 %	3,0 %	2,4 %	2,9 %
Transport et entreposage	2,0 %	2,6 %	1,8 %	2,6 %
Finance et assurances	2,0 %	3,2 %	1,9 %	3,0 %
Intermédiation financière et activités connexes	n.d.	3,1 %	1,6 %	3,0 %
Sociétés d'assurance et activités connexes	2,1 %	3,2 %	2,1 %	3,0 %
Services professionnels, scientifiques et techniques	2,3 %	3,1 %	2,3 %	3,1 %
Autres services (sauf les administrations publiques)	n.d.	3,3 %	n.d.	2,7 %

Enfin les tableaux suivants présentent les primes en espèces prévues en 2005 à l'échelle canadienne pour deux catégories de participants.

Primes cibles et maximales en pourcentage du salaire, participants ayant un chiffre d'affaires de plus de 1 000 M \$ , Canada		
Catégorie d'emplois	Primes cibles en % du salaire	Primes maximales en % du salaire
Cadres supérieurs	30 %	60 %
Cadres et professionnels	15 %	26 %
Personnel technique et administratif	7 %	12 %
Personnel horaire non syndiqué	5 %	9 %
Personnel horaire syndiqué	3 %	5 %

Primes cibles et maximales en pourcentage du salaire, participants ayant un chiffre d'affaires de moins de 100 M \$ , Canada		
Catégorie d'emplois	Primes cibles en % du salaire	Primes maximales en % du salaire
Cadres supérieurs	18 %	26 %
Cadres et professionnels	10 %	15 %
Personnel technique et administratif	6 %	8 %
Personnel horaire non syndiqué	5 %	5 %
Personnel horaire syndiqué	4 %	6 %

### **Assurance collective**

Les trois enjeux principaux en assurance collective pour 2005 sont le contrôle des coûts des soins de santé (60 %), l'appréciation par les employés de la valeur des programmes d'avantages sociaux (41 %) et la gestion des cas d'invalidité (32 %).

Les changements prévus pour faire face à ces enjeux se traduisent par une augmentation d'entreprises souhaitant ajouter ou modifier une formule de partage des coûts (22 %) ou modifier des dispositions relatives aux soins de santé (18 %).

De plus, quelque 40 % des employeurs de grande taille offrent un régime d'avantages sociaux flexibles en 2004; l'incidence de tels régimes n'était que de quelque 25 % dans cette catégorie d'entreprises en 2001.

Par ailleurs, les programmes de mieux-être et d'aide aux employés sont en forte croissance depuis 2001. L'incidence des programmes de mieux-être pourrait atteindre 40 % en 2005 et celle des programmes d'aide aux employés quelque 80 %.

Enfin, les employeurs offrent aujourd'hui plus d'information et d'outils à leurs employés que jamais auparavant. Depuis trois ans, on observe une augmentation radicale de l'utilisation d'Internet pour administrer et communiquer les avantages sociaux. Selon notre enquête, 56 % des employeurs ont recours à Internet pour communiquer les détails de leurs programmes d'avantages sociaux à leurs employés, par rapport à 30 % en 2001. Les options de libre-service en ligne pour les employés gagnent aussi en popularité, à en juger par les 22 % des employeurs qui offrent des sites Web libre-service pour faciliter l'adhésion des employés.

## **Retraite**

En raison de la volatilité récente des marchés financiers, 26 % des répondants offrant des régimes de retraite à prestations déterminées prévoient modifier leurs politiques de placement l'an prochain.

En outre, 21 % des répondants prévoient mettre en œuvre de nouvelles initiatives de gestion de l'actif et du passif l'an prochain pour assurer un rapport optimal du rendement sur le risque, compte tenu des obligations des régimes.

Moins de 10 % envisagent la possibilité de convertir leurs régimes de retraite à prestations déterminées en régimes à cotisations déterminées, et moins de 2 % prévoient mettre fin à leurs régimes à prestations déterminées.

Parmi les participants ayant un chiffre d'affaires annuel de plus de 1 milliard de dollars, 61 % offrent un régime à prestations déterminées comparativement à 29 % de ceux ayant un chiffre d'affaires annuel de moins de 100 millions de dollars. Dans cette catégorie de tailles d'entreprises, 61 % des participants offrent un REER collectif ou un autre type de régime à cotisations déterminées.

Quelque 80 % des grandes entreprises offrant un régime à prestations déterminées offrent également un régime supplémentaire de retraite à leurs cadres supérieurs afin de pouvoir leur verser des prestations au-delà du plafond des prestations établi en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. L'incidence des régimes supplémentaires de retraite est en constante progression depuis plusieurs années.

Morneau Sobeco est un chef de file en matière de services-conseils en ressources humaines qui met l'accent sur la conception et l'administration de programmes de rémunération, de retraite et d'assurance collective. Comptant quelque neuf cents professionnels répartis dans douze villes nord-américaines, la société offre ses services à plus de trois mille clients.

Adresse Web : [www.morneausobeco.com](http://www.morneausobeco.com)



## Planification salariale pour l'an 2005 au Québec

### Rapport d'enquête et commentaires - Septembre 2004

Monsieur **Richard Saucier**, conseiller principal en rémunération, est le porte-parole de la société Saucier Conseil. On peut joindre monsieur Saucier par téléphone au (450) 462-2715 ou encore par courrier électronique à l'adresse suivante : richard.saucier@saucierconseil.com.

Au cours du mois de septembre, 88 entreprises et organismes du Québec nous ont fait part de leur projet d'augmentation salariale pour l'an prochain. En moyenne, ils prévoient augmenter les salaires de employés cadres et des autres non syndiqués d'environ 3 à 3,2 % et ceux des syndiqués de 2,6 à 2,8 % pour 2005. Les augmentations prévues reflètent une certaine stabilité de l'activité économique puisqu'elles sont équivalentes aux augmentations salariales réelles accordées en 2003 et 2004. Elles seront toutefois réparties différemment selon le secteur d'activité. Le tableau 1 présente en détail les augmentations projetées pour les salaires.

Augmentations salariales pour l'an 2005 (prévisions en pourcentage du salaire)						
	Augmentation salariale projetée					
	Nombre d'organisations	Cadres supérieurs	Autres cadres	Autres non syndiqués	Syndiqués bureau	Syndiqués cols bleus
Ensemble de l'enquête	88	3,2 %	3,1 %	3,0 %	2,8 %	2,6 %
<i>Par secteur</i>						
Adm. publique et parapublique	5	3,2 %	3,2 %	3,2 %	3,0 %	2,6 %
Financier et assurance	21	3,2 %	3,1 %	3,1 %	3,3 %	-
Manufacturier (durables)	17	3,2 %	2,9 %	2,8 %	2,9 %	2,8 %
Manufacturier (non durables)	7	2,9 %	2,9 %	2,9 %	2,5 %	2,5 %
Services	20	3,2 %	3,2 %	2,8 %	-	-
Pharmaceutique	5	4,0 %	4,0 %	4,0 %	-	2,0 %
Autres	13	2,9 %	2,8 %	2,8 %	2,2 %	2,5 %
<i>Par chiffre d'affaires</i>						
Moins de 100 millions \$	53	3,2 %	3,0 %	2,8 %	2,5 %	2,6 %
100 millions \$ à 1 milliard \$	18	3,2 %	3,2 %	3,1 %	2,7 %	2,3 %
Plus de 1 milliard \$	17	3,2 %	3,1 %	3,0 %	2,9 %	2,6 %
<i>Par nombre d'employés</i>						
Moins de 100	23	3,0 %	3,0 %	3,0 %	-	-
Entre 100 et 499	33	3,3 %	3,1 %	2,7 %	2,6 %	2,4 %
Entre 500 et 999	11	3,3 %	3,2 %	3,2 %	2,7 %	2,2 %
Plus de 1 000	21	3,2 %	3,1 %	3,0 %	2,9 %	2,6 %

Tableau 1

**Le tableau 2 présente les augmentations prévues aux échelles salariales pour l'an 2005**

Augmentations aux échelles salariales pour l'an 2005 (prévisions en pourcentage du salaire)						
	Augmentation projetée					
	Nombre d'organisations	Cadres supérieurs	Autres cadres	Autres non syndiqués	Syndiqués bureau	Syndiqués cols bleus
Ensemble de l'enquête	88	2,4 %	2,3 %	2,3 %	2,4 %	2,4 %
<i>Par secteur</i>						
Adm. publique et parapublique	5	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
Financier et assurance	21	2,1 %	2,1 %	2,1 %	2,4 %	2,0 %
Manufacturier (durables)	17	2,5 %	2,3 %	2,4 %	2,5 %	2,4 %
Manufacturier (non durables)	7	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,5 %	2,4 %
Services	20	2,4 %	2,2 %	2,2 %	-	-
Pharmaceutique	5	2,6 %	2,6 %	2,6 %	-	2,0 %
Autres	13	2,3	2,3 %	2,2 %	2,6 %	2,2 %
<i>Par chiffre d'affaires</i>						
Moins de 100 millions \$	53	2,4 %	2,3 %	2,3 %	2,4 %	2,3 %
100 millions \$ à 1 milliard \$	18	2,4 %	2,4 %	2,5 %	2,4 %	2,3 %
Plus de 1 milliard \$	17	2,4 %	2,3 %	2,3 %	2,4 %	2,4 %
<i>Par nombre d'employés</i>						
Moins de 100	23	2,2 %	2,2 %	2,3 %	-	-
Entre 100 et 499	33	2,5 %	2,3 %	2,3 %	2,5 %	2,3 %
Entre 500 et 999	11	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,3 %	2,2 %
Plus de 1 000	21	2,4 %	2,3 %	2,3 %	2,4 %	2,4 %

Tableau 2

La rémunération variable payée est équivalente à celle de l'an passé. Le tableau 3 présente le boni moyen payé par niveau.

Boni annuel payé au cours de la dernière période							
	boni moyen payé						
	Nombre d'organisations	Cadres supérieurs	Autres cadres	Autres non syndiqués	Syndiqués bureau	Syndiqués cols bleus	Personnel de vente
Ensemble de l'enquête	88	18,0 %	10,3 %	4,7 %	4,0 %	3,6 %	14,9 %
<i>Par secteur</i>							
Adm. publique et parapublique	5	10,9 %	5,1 %	2,8 %	-	-	-
Financier et assurance	21	20,3 %	12,5 %	4,6 %	4,0 %	-	15,9 %
Manufacturier (durables)	17	20,5 %	8,1 %	4,0 %	-	-	13,5 %
Manufacturier (non durables)	7	14,1 %	7,2 %	3,2 %	-	-	10,3 %
Services	20	15,0 %	10,3 %	4,0 %	-	-	-
Pharmaceutique	5	20,8 %	13,3 %	6,8 %	-	-	20,3 %
Autres	13	17,6 %	10,9 %	6,3 %	5,7 %	6,0 %	19,0 %
<i>Par chiffre d'affaires</i>							
Moins de 100 millions \$	53	14,9 %	8,5 %	3,7 %	2,9 %	3,2 %	16,0 %
100 millions \$ à 1 milliard \$	18	19,4 %	12,0 %	5,7 %	-	-	14,1 %
Plus de 1 milliard \$	17	23,6 %	12,2 %	5,2 %	4,3 %	4,2 %	13,7 %
<i>Par nombre de employés</i>							
Moins de 100	23	15,9 %	11,8 %	3,7 %	-	-	22,7 %
Entre 100 et 499	33	15,7 %	8,0 %	4,1 %	-	-	9,5 %
Entre 500 et 999	11	22,0 %	12,6 %	5,4 %	-	-	18,4 %
Plus de 1 000	21	22,2 %	11,6 %	5,8 %	4,7 %	4,2 %	13,7 %

Tableau 3

Ne manquez pas de lire l'article de Richard Saucier intitulé *Le rôle du marché dans la détermination des salaires*

Saucier Conseil est un cabinet de spécialistes qui œuvrent dans tous les aspects de la rémunération : enquêtes sur la rémunération, rémunération des vendeurs, rémunération des dirigeants, gestion des salaires, évaluation des emplois et équité salariale. La firme publie une banque de données de rémunération, des guides de rémunération et offre Mistho Plus, un logiciel d'évaluation des emplois et de gestion des salaires.

Site Internet : [www.saucierconseil.com](http://www.saucierconseil.com)



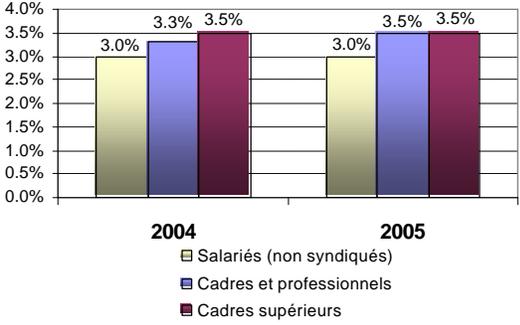
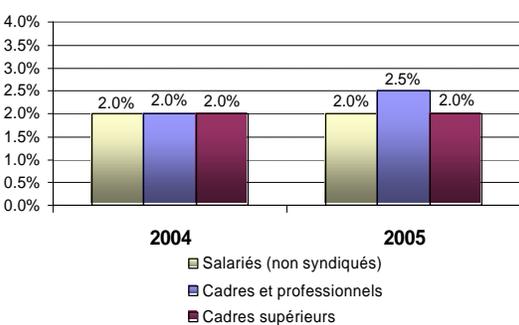
L'auteure, **Véronique Roberge, CRIA**, conseillère, rémunération et gestion du rendement, qui a accepté de participer à la réalisation de cette étude, peut être jointe au (514) 982-2021 et son adresse électronique est la suivante : [veronique.roberge@towersperrin.com](mailto:veronique.roberge@towersperrin.com).

### **Sondage sur la gestion de la rémunération 2005**

Towers Perrin effectue chaque année un sondage sur les pratiques et les tendances actuelles dans le domaine de la gestion de la rémunération au Canada. Cette année, plus de 300 entreprises ont participé à ce sondage.

Les données suivantes sont issues du rapport émis en septembre 2004 et ont été analysées pour trois catégories de salariés (salariés non syndiqués, cadres et professionnels et cadres supérieurs).

Note : Les augmentations et les rajustements de 0 % sont compris dans les données.

Augmentation des salaires 2004 - 2005	Rajustement à la structure salariale 2004 - 2005																								
Le pourcentage d'augmentation de salaire moyen accordé en 2004 et prévu pour 2005 par les entreprises participantes (par catégorie de salarié).	Le taux de variation moyen des structures salariales en 2004 et le taux moyen prévu en 2005 par les entreprises participantes (par catégorie de salarié).																								
<p style="text-align: center;"><b>Augmentation des salaires en 2004-2005</b></p>  <table border="1"> <caption>Augmentation des salaires en 2004-2005</caption> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Salariés (non syndiqués)</th> <th>Cadres et professionnels</th> <th>Cadres supérieurs</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2004</td> <td>3.0%</td> <td>3.3%</td> <td>3.5%</td> </tr> <tr> <td>2005</td> <td>3.0%</td> <td>3.5%</td> <td>3.5%</td> </tr> </tbody> </table>	Année	Salariés (non syndiqués)	Cadres et professionnels	Cadres supérieurs	2004	3.0%	3.3%	3.5%	2005	3.0%	3.5%	3.5%	<p style="text-align: center;"><b>Rajustement à la structure salariale en 2004-2005</b></p>  <table border="1"> <caption>Rajustement à la structure salariale en 2004-2005</caption> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Salariés (non syndiqués)</th> <th>Cadres et professionnels</th> <th>Cadres supérieurs</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2004</td> <td>2.0%</td> <td>2.0%</td> <td>2.0%</td> </tr> <tr> <td>2005</td> <td>2.0%</td> <td>2.5%</td> <td>2.0%</td> </tr> </tbody> </table>	Année	Salariés (non syndiqués)	Cadres et professionnels	Cadres supérieurs	2004	2.0%	2.0%	2.0%	2005	2.0%	2.5%	2.0%
Année	Salariés (non syndiqués)	Cadres et professionnels	Cadres supérieurs																						
2004	3.0%	3.3%	3.5%																						
2005	3.0%	3.5%	3.5%																						
Année	Salariés (non syndiqués)	Cadres et professionnels	Cadres supérieurs																						
2004	2.0%	2.0%	2.0%																						
2005	2.0%	2.5%	2.0%																						
En 2005, les gains les plus élevés sont prévus pour : Secteur industriel pétrole et gaz (4,0 %)	En 2005, les gains les plus élevés sont prévus pour : Secteur industriel des mines Secteur industriel pétrole et gaz																								

## Conclusions

### Gel des salaires

Pour 2004, 97 % des salariés ont reçu des augmentations salariales contre 97 % pour les cadres et professionnels et 93 % pour les cadres supérieurs, toutes industries confondues.

Pour 2005, 3,0 % des entreprises prévoient ne pas accorder d'augmentation de salaire aux salariés, 2,6 % prévoient ne pas en accorder aux cadres et professionnels et 5,3 % aux cadres supérieurs.

### **Rajustement à la structure salariale**

En 2005, 16 % des entreprises prévoient ne pas faire de rajustement sur les structures pour les salariés, 16 % prévoient ne pas faire de tels rajustements pour les cadres et professionnels et 17 % pour les cadres supérieurs.

### **Régimes d'intéressement annuels**

95 % des participants au sondage offrent des régimes annuels d'intéressement à au moins une catégorie de salariés.

Le budget moyen des primes annuelles d'intéressement était de 23 % de la masse salariale en 2004 pour les cadres supérieurs, de 9,6 % pour les cadres et professionnels et de 6,8 % pour les salariés.

Ne manquez pas de lire l'article de Lucille Raikes, Véronique Roberge, CRIA et Jean-François Vernier, CRIA, intitulé *Pour retenir ses employés les plus performants...*

Towers Perrin est l'une des plus grandes sociétés de conseillers de direction du monde. Elle aide les organisations à améliorer leur rendement et à gérer leur investissement dans les ressources humaines en les conseillant dans divers domaines : stratégie et gestion de ces ressources, efficacité organisationnelle, changement et culture d'entreprise, rémunération globale, y compris la rémunération pécuniaire et les avantages sociaux, technologie des ressources humaines, administration et communications, tant électroniques qu'imprimées. Elle compte près de huit mille salariés et soixante-dix-huit bureaux dans vingt-quatre pays dans le monde dont ceux de Montréal, Toronto, Calgary et Vancouver.

Site Web : [www.towersperrin.com](http://www.towersperrin.com)



## Prévisions salariales 2004-2005 de Watson Wyatt : perspectives et tendances

Monsieur **Marc-André Malboeuf**, **CRHA**, conseiller chez Société Watson Wyatt, a bien voulu offrir sa collaboration pour l'élaboration de ce dossier. Monsieur Malboeuf peut être joint par téléphone au (514) 985-6572 ou par courrier électronique à l'adresse suivante : marc-andre.malboeuf@watsonwyatt.com.

La 36<sup>e</sup> édition de l'Étude annuelle sur les salaires au Canada 2004-2005 de Watson Wyatt présente des résultats fondés sur des données se rapportant à 316 postes repères dans 429 organisations participantes, dont 143 sont situées ou exercent leurs activités au Québec. Les données suivantes ont été recueillies au printemps 2004.

### Sommaire des résultats

**Augmentations salariales accordées en 2004 au Canada : 3,2 %**, rémunération au mérite comprise (augmentations de 0 % exclues).

**Prévisions des augmentations salariales pour 2005 : 3,1 %**, rémunération au mérite comprise (augmentations de 0 % exclues).

**Prévisions de rajustements des échelles salariales pour 2004 : 2,6 %** (rajustements de 0 % exclus).

Budget consacré aux augmentations salariales au Canada - augmentations de 0 % exclues					
Augmentations	Employés à salaire horaire	Personnel de bureau	Professionnels / techniciens	Cadres intermédiaires	Cadres dirigeants
Réelles en 2004	3,1 %	3,2 %	3,3 %	3,4 %	3,7 %
Prévues en 2005	3,0 %	3,1 %	3,2 %	3,2 %	3,3 %

Rajustements des échelles salariales au Canada - rajustements de 0 % exclus				
Rajustements	Personnel de bureau	Professionnels / techniciens	Cadres intermédiaires	Cadres dirigeants
Réels en 2004	2,6 %	2,7 %	2,8 %	2,9 %
Prévus en 2005	2,6 %	2,7 %	2,7 %	2,8 %

### Conclusions de l'étude

Il existe une certaine corrélation entre l'indice des prix à la consommation et les augmentations de salaire. Selon Statistique Canada, le taux de l'indice des prix à la consommation à l'échelle du Canada est demeuré stable à 2,2 % pour la période s'échelonnant de juillet 2002 à juillet 2004. La stabilité de l'indice combiné à l'écart nul entre les d'augmentations salariales prévues et réelles laissent entrevoir une relance économique possible au Canada pour 2005.

Le pourcentage des augmentations de salaire a diminué dans tous les secteurs d'activité. Toutefois, 96 % des entreprises ont fourni des prévisions d'augmentations pour 2005. D'après les résultats, les prévisions d'augmentations de salaire pour 2005 sont inférieures aux augmentations réelles de 2004. Les entreprises demeurent prudentes, et l'évolution de l'économie au cours des prochains mois aura une incidence sur les pourcentages futurs des augmentations salariales qui pourraient être supérieures aux prévisions pour 2005.

Le secteur des activités bancaires et financières a accordé les plus fortes hausses de salaire en 2004, soit 3,6 %, et prévoit accorder des augmentations moins élevées l'an prochain (3,5 %). Comme tous les autres participants à cette étude, les participants de ce secteur se montrent prudents à l'égard de l'économie.

Les résultats du secteur du commerce de détail sont les moins élevés parmi tous les secteurs ayant participé à l'étude : on y a accordé des augmentations réelles de 2,9 %, et les prévisions pour 2005 sont de 3,0 %.

Le secteur de la fabrication (biens durables) présente des prévisions d'augmentations de salaire de 3,0 %, alors que le secteur de la fabrication (biens non durables) prévoit des augmentations de 3,2 %.

L'écart entre les secteurs public et privé a été comblé. Depuis quelques années, l'État doit offrir une rémunération concurrentielle pour attirer une main-d'œuvre qualifiée en vue d'assurer la relève des nombreux fonctionnaires qui partent à la retraite. On peut donc se demander si le secteur public sera capable de soutenir de telles augmentations, compte tenu de la pression exercée sur les finances publiques.

Le pourcentage des augmentations salariales accordées dans les organismes sans but lucratif est désormais plus concurrentiel : on y a accordé des augmentations réelles de 3,2 % en 2004, et les prévisions à cet égard sont de 3,0 % pour 2005.

Il sera également intéressant d'observer si les entreprises canadiennes trouveront un moyen de réaliser des gains de productivité qui leur permettront de continuer à maintenir des augmentations salariales supérieures à l'Indice des prix à la consommation sans diminuer leur rentabilité.

### **Tendances et pratiques exemplaires**

Malgré la réduction de la croissance des salaires, les organisations auraient avantage à reconnaître leurs employés performants et à leur accorder des augmentations salariales supérieures à celles qu'elles versent à leurs employés moins performants.

La réduction de la croissance des salaires aura pour effet d'accentuer l'importance des régimes d'intéressement à court terme (rémunération variable) dans les organisations. La rémunération variable permet de reconnaître les résultats positifs et les compétences du personnel clé de l'organisation, tout en permettant une gestion efficace des coûts. Les tendances à cet égard vont dans ce sens.

- Les organisations officialisent de plus en plus leurs pratiques en matière de rémunération variable. En fait, le pourcentage des entreprises ayant un régime officiel de rémunération variable est passé de 78 %, en 2001, à 86 %, en 2004.
- Parmi les organisations participantes, 86 % ont recours à la rémunération variable et ce pourcentage augmente à 94 % dans le secteur privé à but lucratif

Donc, au cours des deux prochaines années, les services de gestion des ressources humaines des organisations concentreront leurs efforts sur la gestion du rendement, et ce, afin

d'assurer le lien entre le rendement et la reconnaissance dans le but de récompenser les employés performants et de les différencier des employés moins performants.

Ne manquez pas de lire l'article de Marc-André Malboeuf, CRHA, intitulé *Sur la voie de la rétribution globale*.

Watson Wyatt & Company, principale filiale de Watson Wyatt & Company Holdings (inscrite à la Bourse de New York, symbole : WW), est un cabinet-conseil international en matière de capital humain qui offre des services dans les domaines des avantages sociaux, des stratégies relatives au capital humain et des solutions technologiques connexes. Dans l'Ouest du Canada, la Société répond aux besoins de ses clients à partir de Vancouver et de Calgary; dans le Centre du Canada, à partir de Toronto et de Kitchener-Waterloo; et dans l'Est du Canada, à partir de Montréal. Son siège social est situé à Washington, D. C., et elle compte plus quatre mille cent employés répartis dans soixante et un bureaux dans les régions des Amériques et de l'Asie du Pacifique. En partenariat avec Watson Wyatt LLP, important cabinet de consultation établi en Europe, la société exerce ses activités à l'échelle mondiale sous la bannière de Watson Wyatt Worldwide. Watson Wyatt Worldwide compte plus de six mille deux cents employés et quatre-vingt-huit bureaux situés dans trente pays.

## Rappelez-vous que...

- En calculant la moyenne des prévisions présentées par les cabinets, **on prévoit 3,25 % d'augmentation salariale** et **2,25 % de rajustement à l'échelle**.
- Avec des prévisions d'inflation gravitant autour de 2 % il semble qu'en 2005 les travailleurs profiteront d'un avantage par rapport à l'inflation.
- Pour l'ensemble des catégories d'emploi, **87,6 % des employés recevront une augmentation de salaire**.
- Encore en 2005, **les cadres devraient recevoir l'augmentation de salaire la plus élevée** avec une moyenne de 3,3 % selon les prévisions regroupées des cabinets. Pour les autres catégories d'employés la moyenne est de 2,9 %.
- L'arrivée de travailleurs plus jeunes et les départs à la retraite **entraîneront une pression à la hausse sur les augmentations accordées** dans les années à venir.  
*François Trottier, CRHA et Bertrand Lambert, CRHA, Groupe-conseil Aon*
- L'admissibilité aux **régimes d'intéressement à court terme continue de faire son chemin** tant dans les entreprises du secteur privé que dans celles du secteur parapublic.
- Au cours des dernières années, les salaires versés aux employés occupant **des fonctions relatives aux technologies de l'information** étaient nettement distincts de ceux des autres employés occupant des fonctions de professionnels, de spécialistes ou de cadres. Le ralentissement de cette tendance - qui avait commencé l'an dernier - semble vouloir se concrétiser en 2004 et en 2005.  
*André Beaudet, Groupe Hay*
- Pour presque tous les groupes d'employés, **les primes commerciales** (qui combinent des critères financiers et opérationnels pour l'entreprise, l'unité d'affaires et/ou le rendement individuel) sont les formes de rémunération **les plus utilisées**.
- Bien que 81 % des entreprises indiquent que le facteur principal derrière leurs programmes de rémunération variable est le facteur « financier », 14 % indiquent également **être incertaines ou ne pas savoir si ces programmes améliorent directement leurs résultats d'affaires** cette année.  
*Jean-Charles Lima, Hewitt et Associés*

- Les **trois enjeux principaux en assurance collective pour 2005** sont le contrôle des coûts des soins de santé, l'appréciation par les employés de la valeur des programmes d'avantages sociaux et la gestion des cas d'invalidité.
- Depuis trois ans, on observe une **augmentation radicale de l'utilisation d'Internet** pour administrer et communiquer les avantages sociaux.

*Michel Dubé, Ph. D., CRIA, Morneau Sobeco*

- Au cours des deux prochaines années, les services de gestion des ressources humaines des organisations **concentreront leurs efforts sur la gestion du rendement**, et ce, afin d'assurer le lien entre le rendement et la reconnaissance.

*Marc-André Malboeuf, CRHA, Watson Wyatt*

## **Sur le terrain**

### **Quel est réellement votre budget d'augmentation des salaires?**

par François Trottier, CRHA, Groupe conseil Aon

### **Comment réduire l'écart entre la rémunération et le rendement? Six (6) principes directeurs permettant d'assurer la motivation des employés et la différenciation tangible de la reconnaissance du rendement**

par André Beaudet, Groupe Hay

### **Pratiques et tendances en matière de communication de la rémunération**

par Marc Chartrand, CRHA, et Christine Potvin, CRHA, Mercer, Consultation en ressources humaines,

### **Le rôle du marché dans la détermination des salaires**

par Richard Saucier, président de Saucier conseil inc.

### **Pour retenir ses employés les plus performants...**

par Lucille Raikes, Véronique Roberge, CRIA et Jean-François Vernier, CRIA, Towers Perrin

### **Sur la voie de la rétribution globale**

par Marc-André Malboeuf, CRHA, Watson Wyatt



## **Quel est réellement votre budget d'augmentation des salaires?**

**par François Trottier, CRHA, Groupe conseil Aon**

La plupart des entreprises privées ont adopté, depuis longtemps, les augmentations au rendement pour leurs emplois non syndiqués en raison de la conviction que les augmentations qui reposent essentiellement sur l'inflation et sur l'ancienneté incitent peu au dépassement et suscitent un sentiment de droits acquis.

Par ailleurs, les résultats des enquêtes de prévisions salariales nous indiquent cette année un mince écart entre les majorations prévues aux échelles salariales et les budgets d'augmentations des salaires. De façon générale, on constatait habituellement une différence de 1 %, laquelle visait à différencier les augmentations salariales selon la performance ainsi qu'à permettre une certaine progression des employés dans leur échelle salariale.

Il se révèle difficile d'assurer une progression dans l'échelle salariale avec un si faible écart entre l'augmentation de l'échelle et l'augmentation de salaire, peu importe le type de structure au mérite que l'entreprise utilise. Le problème est le même qu'il s'agisse d'échelles salariales traditionnelles comportant un minimum, un point contrôle et un maximum-mérite, ou encore d'échelles élargies avec des points d'ancrage qui représentent la valeur au marché des emplois.

### **Les augmentations au rendement, une tâche difficile pour les gestionnaires**

Dans les faits, l'exercice demandé aux gestionnaires est souvent peu réaliste et comporte une longue liste de « souhaits » des praticiens en ressources humaines. En voici un exemple :

- le gestionnaire est informé que les échelles salariales sont majorées de 2,2 %;
- il dispose d'un budget de 3 % de sa masse salariale pour les augmentations de salaire de son équipe;
- on lui demande de faire des différences selon le rendement dans ses recommandations salariales, comme par le passé, mais aussi de considérer les compétences de ses employés;

- plusieurs employés performants de son équipe rémunérés dans la partie inférieure de leur échelle salariale respective ont besoin d'un rattrapage salarial;
- des écarts avec le marché existent pour certains emplois sous sa responsabilité.

La question qui s'impose alors est : « L'augmentation annuelle peut-elle tout reconnaître? »

Cet exercice place le gestionnaire dans une position où il a l'impression qu'il doit diminuer l'augmentation d'un membre de son équipe pour en donner davantage à un autre.

Finalement, la difficulté de l'exercice incite souvent le gestionnaire à recommander le même pourcentage d'augmentation à tous ou à proposer des écarts minimes selon les niveaux de performance des membres de son équipe. En ce qui concerne, le rattrapage et les écarts au marché, il devra repasser.

### **L'un des problèmes, le « fameux budget » d'augmentation**

L'exemple précédent illustre bien que le budget d'augmentation des salaires nécessaire à une saine gestion de la rémunération peut difficilement être uniforme d'une équipe ou d'un secteur à l'autre de la même entreprise. Ainsi, le même budget de 3 % pourra très bien convenir à une autre équipe composée d'employés déjà bien positionnés dans leurs échelles salariales selon leur rendement et leurs compétences.

Dans une perspective plus macro, même si deux entreprises augmentent leurs échelles salariales du même pourcentage, le budget respectif qui leur sera nécessaire pour procéder aux augmentations de salaire peut être complètement différent. Le budget d'augmentation des salaires comporte donc plusieurs facettes souvent négligées lors de son élaboration. La question se limite souvent à ce que font les autres entreprises. Les caractéristiques propres des employés en place et de l'entreprise sont ignorées dans ce processus de comparaison avec l'externe. L'entreprise est-elle en phase de démarrage ou de maturité? Le taux de roulement est-il important? Dans l'affirmative, vise-t-il des postes critiques pour les opérations ou pour d'autres objectifs stratégiques de l'entreprise? Sommes-nous en présence d'un bassin important d'employés qui sont en début de carrière ou plutôt qui prendront prochainement leur retraite?

## **L'importance d'adapter son approche**

Le processus d'élaboration du budget d'augmentation des salaires devrait être adapté à la situation spécifique de l'entreprise, à ses stratégies d'affaires et sa capacité de payer.

En outre, une analyse ciblée par secteur de l'entreprise s'avère souvent beaucoup plus efficace qu'une approche globale. Les questions suivantes pourront être examinées :

- Certains employés ont-ils besoin de rattrapage salarial ou de progresser plus rapidement dans leur échelle salariale?
- L'entreprise désire-t-elle faire des différences significatives entre les niveaux de rendement?
- Existe-t-il des situations critiques d'écarts par rapport au marché?

### **■ Les besoins de progression**

S'il existe des problèmes évidents de progression dans les échelles salariales, une mesure spécifique, tel un budget spécial, peut être envisagée. Une telle mesure est d'autant plus pertinente que l'entreprise possède une proportion plus importante d'employés en début de carrière. La différence dans la masse salariale résultant de plusieurs départs à la retraite d'une part et l'arrivée en poste d'employés recevant des salaires dans la portion inférieure des échelles salariales d'autre part n'est souvent pas estimée. Le constat peut être surprenant.

### **■ Les différences selon le rendement**

La grande majorité des entreprises a maintenant recours aux régimes d'intéressement à court terme (qu'on les appelle régimes de bonis, régimes incitatifs ou autrement) pour reconnaître l'atteinte ou le dépassement des objectifs annuels. Cependant, les entreprises veulent également que l'augmentation de salaire reflète les différences selon le rendement. Compte tenu des limites de l'approche traditionnelle, peut-être faudrait-il considérer l'établissement d'une enveloppe distincte pour octroyer un montant additionnel d'augmentation aux plus performants. Cette façon de faire éviterait au gestionnaire d'avoir l'impression qu'il doit diminuer l'augmentation salariale d'un membre de son équipe pour en donner davantage à un plus performant.

## ■ Les écarts par rapport au marché

Sachant que l'enveloppe salariale est limitée, l'entreprise a tout avantage à considérer d'abord les écarts significatifs au marché pour les emplois qui peuvent la rendre vulnérable. Soyez prêt à répondre aux questions concernant la rémunération sur le marché. Les employés ont accès de plus en plus facilement à de l'information sur la rémunération via Internet. La difficulté n'est plus de trouver de l'information, mais de posséder de l'information fiable.

## Comment concilier le tout

Les entreprises poursuivent, avec l'augmentation salariale, des objectifs multiples qui sont en accord avec leurs stratégies d'affaires. Dans la décision de l'augmentation annuelle, la multiplicité de ces objectifs a souvent été reléguée au gestionnaire sans qu'il soit outillé pour y répondre adéquatement. Cette façon de faire, et particulièrement l'enveloppe uniforme, devrait être réévaluée par les entreprises. Cela est d'autant plus justifié si on considère le défi des entreprises qui doivent attirer et retenir des talents lorsqu'il y a pénurie de talents ou lorsqu'une telle pénurie est appréhendée.

## Le Groupe Hay<sup>mc</sup>

### **Comment réduire l'écart entre la rémunération et le rendement? Six (6) principes directeurs permettant d'assurer la motivation des employés et la différenciation tangible de la reconnaissance du rendement**

par **André Beaudet, Groupe Hay**

Plusieurs organisations reconnaissent que la rémunération versée aux employés doit permettre de favoriser la poursuite d'un rendement supérieur. Toutefois, les entreprises ont souvent de la difficulté à faire le lien entre le rendement de l'entreprise et la reconnaissance tangible - en matière de rémunération - de leurs employés démontrant un rendement exceptionnel. Les recherches effectuées par Le Groupe Hay Limitée tendent à démontrer que les écarts entre le rendement de l'entreprise et la reconnaissance - rémunération - des employés présentant un rendement exceptionnel peuvent être comblés.

L'analyse issue de ces recherches auprès des entreprises les plus performantes nous permet de dégager six principes directeurs à la base de l'élaboration d'une approche de rémunération au rendement qui vient renforcer les liens entre l'établissement des facteurs de succès de l'entreprise et celui des objectifs fixés aux employés des différents secteurs de l'organisation. Ces principes directeurs indiquent également que l'établissement de ces liens est motivant pour les employés et permettent de reconnaître de façon tangible la contribution des employés présentant un rendement exceptionnel. Dans un contexte où les entreprises doivent concevoir des approches permettant d'attirer, de retenir et de motiver des employés de talent, ces principes directeurs deviennent un atout de taille.

#### **Les défis et les possibilités de réduire l'écart entre la rémunération et le rendement**

Tout en reconnaissant l'importance de la rémunération en regard de la motivation des employés, il est à se demander pourquoi à la fois les organisations et les employés s'inquiètent de l'écart entre la rémunération et le rendement. Nos recherches nous indiquent que cinq (5) facteurs sont à la base de cette inquiétude :

- les limites de la rémunération au rendement
- les objectifs confus et souvent contradictoires

- le peu de distinction entre les niveaux de rendement
- une faible reconnaissance pécuniaire des niveaux de rendement
- le non-alignement des talents et des responsabilités

Chacun de ces facteurs peut être expliqué selon différentes situations; par exemple : les limites de la rémunération au rendement peuvent être expliquées par les coûts des rajustements au coût de la vie ou au maintien de l'équité interne; les objectifs confus et contradictoires par un manque de mesures précises du rendement attendu; le peu de distinction entre les niveaux de rendement par la tendance à ne pas avoir le courage de geler ou même de diminuer la rémunération des employés non performants, etc. Toutefois, aucune de ces justifications ne peut répondre adéquatement à la nécessité de reconnaître de façon tangible le rendement des employés démontrant un rendement exceptionnel et de fermer l'écart entre la rémunération et le rendement.

Il est également extrêmement important de maximiser l'utilisation des ressources humaines - les employés - dans l'entreprise par l'utilisation judicieuse des talents et des compétences des employés. En effet, des talents mal ou sous-utilisés conduisent fréquemment à la démotivation et ont un effet négatif sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

### **Les six principes directeurs permettant d'assurer la motivation des employés et la différenciation tangible de la reconnaissance du rendement**

Les résultats de nos recherches nous indiquent que la rémunération des employés les plus performants dans les entreprises est le facteur qui domine les raisons pour lesquelles ces employés quittent l'entreprise qui ne sait pas les reconnaître. En effet, les employés les plus performants indiquent, dans 16 % des cas, que la rémunération est le facteur le plus important qui les incite à quitter l'entreprise, alors que cette mention ne représente que 11 % des cas chez ceux qui présentent un rendement moyen.

Voici donc les six (6) principes qui, selon les résultats de nos recherches, sont les plus susceptibles de réduire l'écart entre la rémunération et le rendement et de soutenir la motivation des employés les plus performants.

#### **1. Reconnaître la variable « gestion » dans l'approche de gestion du rendement**

Les organisations passent beaucoup de temps et consacrent beaucoup d'énergie à tenter de concevoir le « meilleur » système d'évaluation du rendement de leurs employés. Toutefois, en l'absence d'une vision globale, il devient important de revoir les éléments importants à la base de la gestion du rendement : la clarté des objectifs, la fréquence du dialogue entre les patrons et les employés et la reconnaissance tangible du lien entre la rémunération et le rendement. La gestion du rendement est le fil conducteur permettant de faire le lien entre ces trois éléments. Les gestionnaires peuvent généralement s'adapter aux échelles de mesure du rendement. Toutefois, les meilleurs gestionnaires sont ceux qui savent le mieux différencier un rendement exceptionnel d'un rendement attendu. La bonne nouvelle est que les habiletés de gestion nécessaires pour assurer une bonne gestion du rendement peuvent être apprises et enseignées dans une formation traditionnelle ou par l'approche de *coaching*.

## **2. « L'argent parle », alors pourquoi ne pas réserver les fonds nécessaires?**

La plupart des bons gestionnaires peuvent clarifier les objectifs, établir un bon dialogue avec leurs employés et différencier le « bon » rendement d'un rendement exceptionnel. Malheureusement, les fonds nécessaires à la reconnaissance et à la différenciation tangible du rendement exceptionnel ne sont pas disponibles. Lorsque les fonds ne sont pas prévus au budget, il devient extrêmement difficile, sinon impossible, de pouvoir reconnaître le rendement exceptionnel. Les organisations qui consacrent les montants nécessaires à la reconnaissance du rendement exceptionnel savent que cette approche permet un important retour sur investissement. Certaines organisations dissocient complètement le budget consacré aux rajustements requis pour maintenir une situation concurrentielle au marché (rajustements au coût de la vie) et à l'équité interne du budget consacré à la reconnaissance du rendement exceptionnel. Cette approche lance un message clair aux employés puisqu'il indique la volonté de l'entreprise de reconnaître le rendement exceptionnel.

## **3. Différencier la rémunération et non seulement l'évaluation du rendement**

L'évaluation du rendement est un moyen et non une fin en soi. En effet, l'objectif qui doit être visé par un programme de rémunération au rendement est d'assurer que les employés démontrant un rendement exceptionnel reçoivent plus qu'une « cote » de rendement élevé, mais - et surtout - qu'ils reçoivent une reconnaissance pécuniaire significative en regard de ceux qui présentent un rendement attendu ou « moyen ». Plusieurs organisations consacrent des efforts très grands à s'assurer que les gestionnaires « appliquent » à la lettre le processus

d'évaluation du rendement et qu'ils se conforment à une « courbe normale de distribution » des niveaux de rendement de leurs employés. Quoiqu'il n'y ait rien de véritablement non approprié à une telle approche, quelle valeur l'organisation tire-t-elle de cette approche si, au bout du compte, l'employé présentant un rendement exceptionnel ne se sent pas reconnu de façon tangible par une rémunération au mérite appropriée et nettement distincte de celle d'un employé présentant un rendement attendu. Les évaluations ne sont qu'un moyen; l'objectif est d'établir un lien étroit entre le rendement et la reconnaissance non pas uniquement au moyen d'une « cote » de rendement, mais par une rémunération appropriée.

#### **4. Établir clairement le lien entre le rendement et la rémunération**

Les organisations doivent s'assurer que les employés comprennent bien ce qu'ils doivent faire pour obtenir une rémunération au mérite et que les objectifs individuels sont réalistes et en lien avec les objectifs de l'entreprise qui permettent d'assurer la réussite de l'organisation. Il est encore plus important que les employés soient conscients de l'ampleur de la reconnaissance en regard des valeurs rattachées au succès de l'organisation. Les employés, à quelque niveau organisationnel qu'ils soient, seront motivés à consacrer les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs s'ils sont convaincus que ces objectifs individuels sont intimement liés à l'ensemble des objectifs globaux de l'organisation. Ceci est à la fois une question de rémunération au mérite ou au rendement et une question de communication. Les objectifs et la mesure du rendement n'ont aucune signification si les employés ne sont pas conscients de leur contribution à l'atteinte des objectifs globaux; cela signifie qu'il faut établir et maintenir un dialogue constant avec les employés et que les objectifs doivent être établis en « cascade » afin de bien établir les liens entre les objectifs globaux de l'organisation, ceux des unités d'affaires, des unités opérationnelles et fonctionnelles et des employés pris individuellement.

#### **5. Bien définir le programme - éviter de « payer » deux fois pour la même chose**

Ceci a été répété à maintes reprises, mais il est nécessaire d'insister à nouveau sur ce principe. En effet, les organisations doivent bien définir leur programme afin d'éviter de payer deux fois et même trois fois pour la même chose. Certaines organisations s'assurent d'appliquer ce principe en dissociant clairement les objectifs organisationnels et les objectifs individuels visés pour atteindre les résultats attendus. Les augmentations au mérite doivent être accordées afin d'assurer le maintien d'une position concurrentielle au marché, en retour

de quoi les employés sont rémunérés selon le rendement qu'ils ont démontré en regard des objectifs fixés. La rémunération au rendement ne doit pas être confondue avec un programme de « partage de profits ». En effet, la rémunération au rendement doit exister pour reconnaître le rendement individuel; autrement, elle ne pourrait être différenciée du rendement global. Les organisations doivent déterminer quelles sont les mesures distinctes visant les objectifs globaux et celles visant les objectifs individuels et séparer très clairement ces deux éléments dans l'allocation des sommes réservées à la reconnaissance du succès.

## **6. Communiquer, communiquer, communiquer**

Tout ce qui touche de près ou de loin à la rémunération des employés touche à une corde sensible de l'individu. Pour le meilleur ou pour le pire, la rémunération est l'élément le plus concret qui indique à l'employé que son travail est reconnu à sa juste valeur par l'organisation et par ses patrons. Les décisions relatives à la rémunération et les changements à la rémunération des employés sont souvent lourds de conséquences. Quoique les gestionnaires reconnaissent cette situation, seulement 23 % des organisations consultent les employés en regard des changements apportés aux programmes de rémunération. Certains gestionnaires croient que les augmentations au mérite accordées - ou non - aux employés peuvent remplacer adéquatement un programme de gestion du rendement. Il a été toutefois très souvent démontré que la rémunération seule n'est pas un gage de satisfaction ou de motivation des employés à acquérir des connaissances et des compétences additionnelles pour augmenter leur contribution au succès de l'organisation. Des communications efficaces entre les patrons et les employés doivent être au cœur même d'un programme de rémunération au rendement. Il ne faut pas non plus faire l'erreur de croire que la communication à elle seule soit le gage du succès; la consultation des employés au moment de la conception du programme ou d'un changement au programme est un atout majeur pour la réussite du programme et la motivation des employés. Enfin, le programme de communication doit prévoir les outils qui seront à la disposition des gestionnaires pour les aider à établir et à maintenir le dialogue avec leurs employés.

## Conclusion

Plusieurs organisations remettent en question la pertinence et l'efficacité de leur programme de rémunération au rendement et, dans leur questionnement et leurs discussions avec les gestionnaires et les employés, tentent d'y apporter des correctifs tactiques et simples comme de revoir le nombre de niveaux de « performance », la distribution en pourcentage des cotes de rendement à travers les unités administratives, etc., sans pour autant y apporter de changements fondamentaux qui pourraient améliorer le rendement individuel ou organisationnel. Ces initiatives sont souvent entreprises par le service de la rémunération sans un examen approfondi des causes de l'échec du programme existant.

L'objectif de cet article est de faire réaliser pourquoi ces changements sont difficiles à réaliser et d'apporter certaines pistes de réflexion et des suggestions permettant de surmonter certains obstacles à leur réalisation. Obtenir le soutien des gestionnaires à certaines règles est généralement facile, mais obtenir d'eux qu'ils gèrent un programme de façon plus efficace présente un défi beaucoup plus grand, qui dépasse l'engagement des employés du service de rémunération à assurer une saine gestion du programme et qui demande une réflexion sur les fondements mêmes de l'approche de rémunération au rendement.

Envisager la gestion de la rémunération au rendement uniquement comme une problématique de rémunération ne pourrait que mener à créer des frustrations supplémentaires chez les employés. Alternativement, l'établissement d'objectifs clairs, d'une culture de dialogue entre patrons et employés et l'établissement d'une rémunération nettement différenciée pouvant créer une nette distinction entre un rendement exceptionnel et un rendement attendu mettant l'accent sur les liens étroits entre les objectifs organisationnels et les objectifs individuels peuvent entraîner une véritable culture d'engagement de la part des employés.

Note : Cet article est un résumé d'un document de travail produit récemment en anglais par Le Groupe Hay Limitée. Le document complet portant le titre de *Managing Performance* peut être consulté dans le site Internet du GROUPE HAY : [www.haygroup.com](http://www.haygroup.com).



## Pratiques et tendances en matière de communication de la rémunération

**Par Marc Chartrand, CRHA et Christine Potvin, CRHA, Mercer, Consultation en ressources humaines**

Une politique de rémunération ou une structure salariale atteindra ses objectifs seulement si elle est bien comprise et qu'elle est perçue comme juste et équitable. La communication de la rémunération permet de gérer les perceptions, d'augmenter la satisfaction des employés et, de façon générale, d'éviter les problèmes organisationnels qui découlent de l'insatisfaction des employés. De plus, bien communiquer le programme de rémunération aux employés permet d'arrimer les efforts individuels avec les objectifs de l'entreprise, donc de tirer le meilleur parti de son effectif.

### Tendances

La communication de la rémunération a bien évolué dans les entreprises. Nous en dressons ci-dessous un portrait sommaire.

Traditionnellement	Aujourd'hui
Information annuelle (salaire de l'employé)	Information continue intégrant gestion de la performance
Unidirectionnelle (de l'employeur à l'employé)	Bidirectionnelle : discussion entre le gestionnaire et l'employé
Étendue minimale	Ouverte et complète
Variable selon les compétences et les connaissances des gestionnaires	Plus cohérente
En pièces détachées (divers programmes non intégrés)	Globale : ensemble de la rémunération financière et non financière
Dirigée par les RH	Dirigée par le supérieur immédiat

Ces changements émanent des nouvelles réalités vécues dans les entreprises :

- les programmes de rémunération sont mieux définis;
- ils sont mieux arrimés à la stratégie d'affaires de l'entreprise;
- il y a dans plusieurs organisations beaucoup d'efforts pour lier la rémunération à la contribution de l'employé, de l'équipe et de l'organisation, d'où l'importance pour les employés de bien comprendre les programmes de rémunération;
- la confiance mutuelle est de plus en plus importante dans les relations employés/employeurs;
- les employés souvent plus scolarisés souhaitent plus d'information au sujet de la rémunération.

### **Meilleures pratiques**

Pour une communication optimale de la rémunération, il importe d'identifier les publics cibles, soit les gestionnaires et les employés, et de bien cerner leurs besoins respectifs.

D'une part, les gestionnaires doivent comprendre le programme de rémunération afin de pouvoir l'expliquer aux employés et de l'utiliser comme outil de gestion et de mobilisation efficace. Pour ce faire, une politique de rémunération clairement établie doit exister et les gestionnaires doivent avoir à leur disposition des guides d'utilisation des politiques et des programmes tout en étant continuellement soutenus par le service des ressources humaines de l'entreprise. De plus, les gestionnaires doivent disposer d'outils de gestion du rendement afin d'identifier les employés les plus performants et à haut potentiel et d'être en mesure d'offrir un meilleur soutien à leurs employés. Un processus de gestion du rendement clairement établi devrait donc être en place.

Les employés ont pour leur part besoin de sécurité financière et de reconnaissance. Ils veulent également comprendre comment le programme fonctionne et comment il est lié aux stratégies de l'entreprise tout en ayant la perception qu'il est équitable tant par rapport au marché qu'à l'interne. Enfin, ils veulent comprendre ce qu'ils doivent faire pour progresser. Afin de répondre à ces besoins, de la documentation/formation sur les principes de base, les orientations et le fonctionnement du programme de rémunération et de gestion de la performance doit être disponible. Des renseignements qui concernent l'employé, c'est-à-dire

son échelle salariale, son salaire, les motifs de ses augmentations de salaire, le calcul de sa prime, etc. doivent également être disponibles. Enfin, des rencontres de discussion avec le supérieur immédiat devraient être planifiées.

### **Les défis de la communication**

Communiquer un programme de rémunération pose toutefois certains défis.

### **État du programme de rémunération**

Le programme le plus facile à communiquer est celui qui est bien structuré, établi selon des paramètres clairs, rationnels et administrés de façon équitable. Lorsque les employés ne reconnaissent pas la valeur du programme de rémunération parce qu'ils ne le comprennent pas bien, la communication peut aider en transmettant une meilleure information aux employés et en offrant de meilleurs outils aux gestionnaires.

Si un programme de rémunération est plutôt aléatoire et subjectif et qu'il est administré au cas par cas, toute communication visant à promulguer une structure définie est à éviter. Il vaut mieux attendre de mieux définir son programme de rémunération avant de le communiquer.

Par ailleurs, la complexité du programme de rémunération peut s'avérer un obstacle à la communication. Il peut être nécessaire de simplifier le programme de rémunération afin qu'il soit mieux compris par les employés.

### **Degré de transparence**

Le degré de transparence adopté par l'entreprise doit correspondre à sa culture interne et faire l'objet d'un consensus aux plus hauts échelons de l'entreprise afin d'assurer la cohérence de gestion. Les valeurs des dirigeants peuvent influencer leur évaluation des besoins de transparence au détriment de l'efficacité organisationnelle. Par ailleurs, plus le degré de transparence est élevé plus :

- les failles du programme de rémunération seront apparentes;
- les gestionnaires subiront de pression pour répondre aux questions plus élaborées de leurs employés.

## **Compétitivité du programme de rémunération**

Dans toute communication de la rémunération aux employés, la compétitivité du programme constitue à peu près toujours un sujet sensible et critique. En fait, toutes les entreprises proclament que leur programme de rémunération est concurrentiel. Mais de quelle façon cette compétitivité est-elle définie et évaluée? Une entreprise qui participe régulièrement à des enquêtes de rémunération dispose généralement d'une base crédible pour justifier ce qu'elle avance.

Toutefois, il importe de garder en tête que, du point de vue des employés, la compétitivité est souvent évaluée sur la base d'une information partielle, limitée et partielle. Les employés ont tendance à comparer leur situation à celle offerte chez le concurrent direct de l'entreprise et à ce qui leur est présenté par des firmes de recrutement.

## **Conclusion**

La communication de la rémunération s'avère un outil de gestion puissant si elle est bien articulée et utilisée. Elle permet de rajuster la perception des employés à la hauteur des réalités, d'orienter les efforts des employés en fonction des stratégies de l'entreprise, de mieux satisfaire les employés et de réduire le taux de roulement. La priorité est toutefois accordée au programme de rémunération lui-même, qui doit d'abord être bien structuré avant d'être communiqué et compris, afin qu'il puisse servir les objectifs pour lesquels il a été créé : rétribuer, reconnaître et motiver les employés.

**Les auteurs tiennent à remercier Paule De Blois pour sa contribution.**



## Le rôle du marché dans la détermination des salaires

Par Richard Saucier, président de Saucier conseil inc.

Combien de fois vous êtes-vous fait aborder par un haut dirigeant paniqué parce qu'un de ses employés clés demandait une augmentation salariale... sinon il irait ailleurs où, selon ses dires, on lui offrirait un salaire plus élevé? Chaque fois, vous vous êtes sans doute demandé si une augmentation était justifiée. Pas facile de répondre à cette question.

Dans une telle situation, les décideurs doivent tenir compte des diverses considérations tels le marché, les caractéristiques de l'employé, l'équité interne, la culture, le style de gestion, etc. Le présent article traite surtout des deux premiers volets et touche toutes les situations où une décision salariale est requise.

### Le marché

Dans une situation idéale, le marché de comparaison pour la rémunération serait composé d'entreprises du même secteur d'activité, de taille comparable et localisées dans une même région. La structure organisationnelle et le découpage des responsabilités seraient également faits de la même façon dans les entreprises du groupe de comparaison. Pour la plupart des situations, ce n'est pas le cas.

De plus, dans la plupart des entreprises on doit tenir compte de plusieurs marchés de référence. Par exemple, une entreprise manufacturière pourrait se comparer :

- au marché local pour les emplois de production et administratifs,
- au marché provincial pour ses professionnels,
- à sa propre industrie pour certains emplois spécialisés,
- aux entreprises de taille comparable pour ses cadres. Différentes sources de renseignements sont disponibles :
  - **les enquêtes générales des firmes de consultations en rémunération** : à cet égard, il faut choisir celle qui est la plus appropriée à son contexte; certaines ont tendance à refléter les très grandes entreprises alors que d'autres (comme la Banque de données

de rémunération de Saucier conseil) vont refléter davantage les entreprises de taille moyenne. Ces enquêtes permettent d'obtenir des renseignements sur une gamme variée d'emplois dans plusieurs marchés;

- **les enquêtes d'industrie** : ces enquêtes sont très intéressantes pour tous les emplois spécifiques à l'industrie; elles jouissent d'une grande crédibilité auprès des dirigeants et des employés, on en retrouve dans plusieurs secteurs d'activité (assurance, pharmaceutique, haute technologie, etc.);
- **les enquêtes sur une profession donnée** : ces enquêtes visent une profession particulière (par exemple, ingénieurs, actuaires et comptables); dans certains cas, elles doivent être prises en compte, mais ne touchent que quelques emplois et certaines jouissent d'une crédibilité limitée auprès des dirigeants et gestionnaires.
- **les enquêtes régionales** : dans certaines régions, des organismes tels le Toronto Board of Trade ou des regroupements d'entreprises tels le Comité permanent de sondage effectuent des enquêtes intéressantes qui viennent compléter les renseignements obtenus ailleurs.

Le marché, malgré son utilité, ne nous dit pas combien payer un employé donné. Le marché permet de mettre au point une structure salariale concurrentielle et de se donner des repères qui seront utiles lors de la prise de décisions salariales.

### **Les caractéristiques de l'employé**

Le salaire moyen du marché est un nombre fictif. Il est probable que personne, dans l'échantillon enquêté, ne gagne cette moyenne. Pourquoi un employé donné dans notre entreprise devrait-il obtenir exactement ce salaire?

Le salaire moyen est composé d'une gamme d'observations qui peut facilement s'étaler du simple à plus du double. Par exemple, dans la Banque de données de rémunération de Saucier conseil, l'emploi de commis comptable intermédiaire reçoit un salaire moyen de 31 752 \$. Le plus bas salaire rapporté pour cet emploi est de 21 600 \$ et le plus élevé est de 47 000 \$. Pour l'emploi de journalier, le salaire moyen est de 14,10 \$ l'heure alors que le plus bas est de 8,20 \$ et le plus élevé est de 23,70 \$. Quel est donc le salaire approprié dans un cas précis?

Le salaire moyen devient un guide et l'entreprise devrait prendre en compte les caractéristiques du titulaire du poste pour déterminer le salaire approprié. Avant de décider, on devrait se questionner sur la valeur de l'emploi et de l'employé par rapport au marché.

Lorsqu'on considère un employé, les caractéristiques les plus fréquemment retenues pour déterminer son salaire sont les compétences, l'expérience et le rendement. Donc, un employé en développement ne maîtrisant pas toutes les compétences requises ou dont le rendement requerrait amélioration aurait un salaire inférieur à la moyenne et vice-versa.

### **Le contexte économique**

Certaines entreprises ont éprouvé ou éprouvent des difficultés de recrutement. Plusieurs d'entre elles ont dû bonifier leur offre et augmenter la rémunération de leurs employés de façon significative. Dans un marché actif, la pression sur les salaires devient beaucoup plus intense. Par exemple, les entreprises qui ont des centres d'appels ont connu un taux de roulement élevé et ont dû porter une attention accrue à leurs employés en raison d'une forte demande pour ce type d'emplois.

Dans les régions et secteurs d'activité moins actifs, les rajustements ont été relativement modestes (entre 2 % et 3 % par an au cours des dernières années). Dans ces cas, même si une entreprise paie en dessous du marché, elle peut souvent quand même embaucher et retenir les employés dont elle a besoin. Cette situation pourra changer dans les années à venir au moment de la retraite d'un grand nombre d'employés de plus de 50 ans.

### **Conclusion**

Y a-t-il une seule bonne réponse à la question initiale? Certains dirigeants refusent de se soumettre au chantage, d'autres sont plus conciliants et voudront accommoder l'employé ou son patron et éviter les problèmes ... à court terme. Votre réponse dans un contexte donné sera peut-être semblable ou différente de la mienne. Comme c'est le cas dans bien d'autres situations de gestion, il n'y a pas une seule bonne réponse pour toutes les situations. Chaque situation doit être traitée selon son mérite.

Dans la mesure du possible, on devrait toutefois se protéger le plus possible contre ce genre de situation. En fait, une entreprise devrait être suffisamment proactive dans sa gestion et sa communication des salaires afin que de telles situations n'arrivent que rarement.



## Pour retenir ses employés les plus performants...

Par Lucille Raikes, Véronique Roberge, CRIA et Jean-François Vernier, CRIA

Les données citées dans le texte qui suit proviennent de deux études de Towers Perrin : *Le travail dans le monde d'aujourd'hui : Comprendre ce qui suscite l'engagement des salariés - Rapport 2003 de Towers Perrin sur la gestion du talent (Rapport pour le Canada)* et *Les défis de la rémunération et du rendement : comment renforcer le lien entre les ressources humaines et les résultats de l'entreprise (2003)*.

Connaissez-vous les employés les plus performants de votre organisation? Que faites-vous pour qu'ils restent à votre service et continuent d'œuvrer à la réussite de votre société? Ces questions sont étroitement reliées à la capacité d'une entreprise de retenir ses employés les plus performants. Dans un contexte où l'économie donne des signes de relance, où la démographie indique une pénurie de talent dans les années à venir et où les employés sont à l'affût des nouvelles occasions, il importe de se questionner sur les attitudes et les systèmes à adopter pour retenir ses employés de talent.

### 1. Les critères définissant un rendement élevé sont-ils bien compris par tous les intervenants?

C'est normalement le programme de gestion du rendement de l'entreprise qui définit les critères de rendement. Si la société n'en a pas, ou s'il n'est pas rigoureusement appliqué et accepté par toutes les parties prenantes, l'organisation peut difficilement identifier ses talents clés. Les gestionnaires doivent donc avoir accès aux outils et aux processus permettant de former, de reconnaître et de récompenser les employés les plus doués. Voici quelques éléments de solution : 1. Nos critères d'évaluation sont-ils cohérents?

Le processus d'établissement des objectifs de rendement doit être répercuté de la direction à tous les échelons de l'entreprise. Les objectifs annuels fixés pour les cadres supérieurs seront ainsi le point de départ d'où découlent ceux des directeurs, des superviseurs et de tous les autres employés. Pour mieux seconder les cadres et les employés, certaines organisations ont

établi une concordance entre les lignes de visée qu'impliquent les objectifs de rendement, d'un échelon à l'autre. Bref, il s'agit de montrer à tous les employés le lien entre leur travail quotidien et la stratégie d'ensemble de l'entreprise.

## **2. Sommes-nous en mesure de cerner tous les aspects du rendement de nos employés?**

Les données d'évaluation d'un employé doivent être recueillies auprès d'une diversité de personnes. En général, on demande à l'employé, à son supérieur immédiat et au directeur de ce dernier de fournir des témoignages. Selon notre étude, environ la moitié des organisations sollicitent également la rétroaction de clients internes, de collègues, de subalternes et même de clients externes. L'évaluation multisource permet d'esquisser un profil plus complet des employés, afin de mieux reconnaître ceux qui fournissent le plus haut rendement. Toutefois, pour que ce type d'évaluation soit efficace, il est essentiel que les relations au sein de l'organisation soient fondées sur un certain degré de confiance.

## **3. La segmentation du rendement comprend-elle un processus visant à assurer la cohérence de l'évaluation dans tous les services et une différenciation suffisante des cotes?**

Pour reconnaître les employés hautement performants, on doit appliquer la même méthode de notation de manière cohérente dans toute l'organisation. Les résultats de notre étude suggèrent qu'environ un tiers des organisations effectuent un examen comparatif des cotes de rendement assignées dans tous les services afin d'en vérifier la cohérence. Bien qu'il soit fastidieux et exige la mobilisation de plusieurs cadres, ce processus peut produire des résultats étonnamment efficaces et utiles. En matière de différenciation des cotes, notre étude a constaté qu'environ la moitié des organisations diffusent à leurs gestionnaires des directives de notation ou prévoient de le faire. Peu d'organisations s'aventurent encore à imposer une méthode de distribution forcée.

## **4. Nos cadres sont-ils outillés pour former, reconnaître et rémunérer les employés performants?**

Les cadres opérationnels ont un rôle essentiel à jouer dans le processus de gestion du rendement. Ce sont eux qui établissent les objectifs de rendement, encadrent l'employé, compilent son évaluation et s'assurent que le processus respecte à la fois les intérêts de l'organisation et ceux de l'employé. Il est donc logique que les cadres soient reconnus et

rémunérés pour leur travail d'évaluation du rendement de leurs équipes. Ils doivent également recevoir une formation suffisante pour fournir un bon encadrement à leurs subalternes. D'après notre étude, la modification la plus répandue des programmes de gestion du rendement au cours des trois dernières années a été l'amélioration du perfectionnement destiné aux cadres en matière de *coaching*. C'est aussi l'un des deux principaux changements que la majorité des organisations envisagent de mettre en œuvre au cours des trois prochaines années.

On constate une tendance à segmenter les employés et à distinguer ceux qui fournissent le plus haut rendement. Notre étude indique que près de deux tiers des employeurs peuvent aujourd'hui quantifier le pourcentage d'employés hautement performants au sein de leur entreprise. L'étude ne nous révèle toutefois pas si les membres de ce groupe sont largement acceptés et reconnus. Selon la réponse la plus courante (20 % des participants), les organisations considèrent qu'entre 5 % et 10 % de leurs employés fournissent un rendement élevé.

### **Comment assurer le maintien en service des employés les plus performants?**

Dans la conception de programmes de rémunération, le parti pris de l'uniformité fait place à des méthodes plus différenciées, axées sur des groupes particuliers d'employés, tels que celui des employés les plus performants. Il se peut que ces employés demeurent au service de votre organisation pour des raisons différentes de celles motivant la majorité des autres, telles que les possibilités d'avancement plutôt que le salaire. Quels sont les aspects qui favorisent le maintien en service de ces employés? Que faire pour réduire le risque de les perdre?

#### **1. Sondage auprès des employés**

Pour fidéliser leurs meilleurs éléments, les organisations doivent bien connaître les facteurs de motivation qui les animent. Les sondages ou les groupes de discussion permettent aux employeurs de mieux cerner les différents besoins des intéressés.

Les organisations commencent à mettre en œuvre une série de stratégies visant la fidélisation des employés en tête de peloton, y compris les suivantes :

## **2. Réserve budgétaire pour les augmentations de salaire destinées aux employés hautement performants**

Un peu plus d'un tiers des participants au sondage disposent d'une réserve budgétaire destinée aux éléments les plus performants ou envisagent d'en constituer une au cours des trois prochaines années. La proportion de cette réserve par rapport au budget global de rémunération varie considérablement. D'une extrémité à l'autre de l'échelle, 33 % y consacrent entre 0 % et 1 % de leur budget salarial et 45 %, au moins 2,1 % de leur budget salarial.

## **3. Différenciation des augmentations salariales et des primes d'intéressement**

Un peu moins de la moitié des organisations (43 %) pratiquent une différenciation salariale importante ou très importante entre les employés qui fournissent un rendement moyen et ceux qui fournissent un rendement élevé (la différenciation « importante » et « très importante » étant définie comme un écart représentant au moins 50 % de l'augmentation versée aux salariés à rendement moyen). Quant à l'intéressement, il reste encore du chemin à faire en matière de différenciation, car à peine plus d'un tiers des organisations (37 %) offrent aux employés très performants des primes supérieures (de 50 % de la prime moyenne ou plus). On peut s'attendre à voir augmenter le niveau de différenciation des primes d'intéressement à mesure que les organisations développent leurs programmes de rémunération variable, en accordant plus d'importance à leurs meilleurs employés.

## **4. Nouveaux outils ou programmes visant à récompenser les employés performants, en plus des augmentations de salaire et des primes d'intéressement**

Il est temps d'adopter une optique plus globale pour récompenser les employés très performants. Les organisations ont recours à divers moyens dont la plupart ne sont pas financiers, ce qui confirme les résultats de notre étude sur les motifs de la fidélité des employés. Les trois principales stratégies pratiquées par les employeurs sont la promotion, les possibilités de formation et de perfectionnement et les mandats enrichis ou les projets spéciaux. La majorité des organisations appliquent l'ensemble de ces stratégies.

Dans le contexte économique actuel, la gestion des ressources humaines et des coûts de rémunération représente un défi. Il est néanmoins impératif pour les organisations de continuer à miser sur la rémunération et la fidélisation de leurs meilleurs employés. Afin de

les récompenser à leur juste valeur, les organisations doivent se doter de programmes efficaces de gestion du rendement qui leur permettent de reconnaître ces employés et de comprendre ce qui les motive. Il leur faut aussi fournir aux cadres les ressources dont ils ont besoin pour réaliser cet objectif. Les entreprises obtiendront les meilleurs résultats en conjuguant la force d'un système intégré de gestion des ressources humaines à celle d'une équipe de direction capable d'assurer la mise en œuvre efficace des programmes.



## Sur la voie de la rétribution globale

par **Marc-André Malbœuf, CRHA**

Dans cette ère caractérisée par la hausse de la concurrence à l'échelle mondiale et des défis au sein des entreprises, l'économie canadienne continue à bien s'adapter aux changements. L'attraction et la fidélisation des employés clés demeurent des enjeux de taille, tout comme la hausse des coûts des avantages sociaux et les maigres budgets alloués aux augmentations salariales. La variété de rétributions — pécuniaires et non pécuniaires — attire de plus en plus l'attention des employeurs qui tentent par tous les moyens de répartir leurs minces ressources et d'améliorer leurs offres faites aux employés, afin de demeurer concurrentiels sur le marché.

Pour bon nombre d'entreprises, l'investissement dans les programmes de rétribution des employés constitue la plus grande partie des coûts en matière de capital humain et une grande part des frais d'exploitation en général. Pourtant, un grand nombre d'entreprises se remettent en question sur la façon de déterminer comment structurer efficacement la rétribution et de quantifier le rendement qu'elles obtiendront de leur investissement. Elles éprouvent donc de la difficulté à déterminer les mesures à prendre pour augmenter le rendement du capital investi (RCI) ainsi qu'à établir leur ordre de priorité.

En raison de l'évolution des caractéristiques démographiques, qui entraînera à coup sûr une pénurie de main-d'œuvre dans l'avenir, les entreprises doivent plus que jamais trouver la bonne combinaison de rétributions et harmoniser leurs programmes de rétribution avec leurs objectifs d'affaires. Pour réussir, elles doivent prendre du recul afin d'obtenir une vue d'ensemble de la situation.

Le terme « rétribution globale » fait référence à la variété de rétributions pécuniaires (rémunération extrinsèque, comme le salaire et les avantages sociaux) et non pécuniaires (par exemple, les objectifs professionnels et les facteurs permettant de concilier le travail et la vie personnelle) que les employeurs offrent pour attirer les employés et les mobiliser, ainsi que pour canaliser leur savoir-faire. Habituellement, ces programmes de rétribution sont

séparés par catégorie, notamment : le salaire, les avantages sociaux, les possibilités d'apprentissage et de perfectionnement, ainsi que tous les facteurs conçus pour assurer l'équilibre entre le travail et la vie personnelle des employés. Lorsque l'on examine et que l'on administre ces aspects individuellement, sans prendre en compte de quelle façon ils interagissent, certains problèmes peuvent surgir. Par exemple, cela peut entraîner une diminution de la rentabilité due au chevauchement des tâches administratives. Ce qui est encore plus grave, c'est qu'il peut être difficile de déterminer si tous les programmes de rétribution d'une entreprise répondent vraiment à ses objectifs d'affaires et contribuent à réaliser le RCI le plus avantageux possible.

Dans le cadre de la Stratégie de rétribution globale (la Stratégie), on considère que chaque composante, c'est-à-dire pécuniaire et non pécuniaire, fait partie d'un tout. La Stratégie tient aussi compte du fait que l'on peut examiner les programmes de rétribution dans plus d'une *perspective*. Par exemple, dans l'optique de l'employeur, la réussite dépend d'enjeux tels que le contrôle des coûts, la rentabilité et l'engagement accru des employés. Pour leur part, les employés ont tendance à accorder plus d'importance à une bonne rémunération extrinsèque et aux composantes non pécuniaires, comme les possibilités de développement de leurs compétences.

La structure de la Stratégie tient aussi compte des priorités concurrentes au sein des groupes d'employés, par exemple entre les travailleurs plus âgés (qui accordent plus d'importance à la rétribution pécuniaire, comme la rémunération en espèces, les régimes d'assurance collective et les primes de maintien en poste) et les plus jeunes (qui sont plus susceptibles de favoriser les composantes non pécuniaires, comme les occasions d'avancement, le perfectionnement professionnel ou les horaires de travail flexibles). Comme nous le verrons dans cet article, un diagnostic exhaustif de stratégie globale peut servir de base pour déterminer la combinaison optimale de rétributions pécuniaires et non pécuniaires nécessaire afin de créer une valeur réelle pour les employés, et ce, tout en obtenant le meilleur RCI possible.

### **Trouver le « juste équilibre »**

Bien qu'il ne s'agisse pas d'un remède universel, la Stratégie peut s'avérer un outil efficace pour comprendre et relever les défis de taille. Afin de déterminer si une stratégie de rétribution globale est efficace et viable, il faut tout d'abord analyser les composantes pécuniaires et non pécuniaires du programme de rétribution globale d'une entreprise. Quels

sont les éléments auxquels les groupes d'employés accordent le plus d'importance? Les coûts du régime offrent-ils le RCI le plus élevé en matière d'efficacité et de valeur? Les réponses à ces questions permettent d'espérer que l'on puisse trouver le juste équilibre entre la gestion des coûts liés à la rémunération, l'harmonisation des programmes de rétribution avec les objectifs d'affaires et la création d'une valeur réelle pour les employés.

Chaque entreprise possède sa propre combinaison optimale de rétributions afin d'offrir une valeur réelle pour les employés, et ce, tout en obtenant le RCI le plus élevé pour l'employeur. On peut définir cette combinaison comme un équilibre entre *l'harmonisation* et la *valeur pour l'employé*. L'harmonisation est, en fait, la mesure dans laquelle la rétribution appuie directement les résultats qui sont importants pour l'employeur (comme l'attraction, la fidélisation et la productivité). La valeur pour l'employé fait référence aux rétributions qui intéressent les employés et qui ont une influence sur leur sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Ce qu'il faut tenter d'atteindre, c'est un *juste* équilibre. Si l'on combine une bonne harmonisation avec une valeur inadéquate, cela peut entraîner des lacunes dans le recrutement ainsi qu'une baisse de productivité et du moral des employés. Par contre, si l'on combine une bonne valeur pour les employés avec une mauvaise harmonisation, cela pourrait produire des employés heureux qui ne sont pas axés sur le succès de l'entreprise. Ou encore, le déséquilibre peut attirer le mauvais type d'employés.

Un troisième facteur entre en jeu : le *coût*. Si l'on ajoute la variable du coût à l'équation, on obtient un modèle intégré qui illustre bien les différents compromis entre l'harmonisation et la valeur et qui démontre la sensibilité du programme aux changements. Il est donc essentiel de trouver la bonne combinaison entre l'harmonisation, la valeur et le coût - le « juste équilibre » - pour que l'offre faite aux employés soit attrayante et permette de réaliser un RCI.

Toutefois, pour bon nombre d'entreprises, le « juste équilibre » demeure difficile à atteindre. Les programmes de rétribution évoluent souvent de façon inégale, car les services de rémunération, des avantages sociaux et de la formation sont « cloisonnés » et fonctionnent séparément. Par conséquent, il se peut qu'une entreprise n'arrive plus à voir clairement comment ces composantes peuvent travailler en synergie pour atteindre l'équilibre recherché. De plus, les outils utilisés pour mesurer individuellement ou collectivement l'efficacité et les coûts des programmes peuvent être inadéquats ou désuets et empêcher d'évaluer avec

précision leur valeur réelle pour les employés ou encore leur contribution au RCI. Finalement, le fait de prendre en compte les priorités des différents groupes de la main-d'œuvre peut s'avérer complexe et représenter un obstacle.

### **Étude de cas**

C'est dans cette situation que s'est trouvée une importante entreprise internationale en ressources naturelles. Les dirigeants de l'entreprise savaient que leur approche à l'égard des programmes de rétribution posait problème, mais ils ne savaient pas comment résoudre la situation. Les employés les plus performants n'étaient pas rétribués de façon juste et ces derniers en sont venus à se plaindre et à ne plus avoir confiance en leur système de rétribution (c.-à-d. faible valeur pour les employés).

L'analyse de l'équipe de conception de la Stratégie a révélé que le manque d'interaction entre les différents secteurs de l'entreprise (comme les cadres et le groupe chargé de l'exploitation) avait entraîné la création de multiples programmes de rétribution destinés à diverses classes d'employés ainsi qu'une foule de problèmes liés à la rémunération. Résultat : cette structure était difficile à comprendre et à administrer et elle coûtait très cher. En raison des pressions exercées par la main-d'œuvre vieillissante, les programmes avaient aussi un effet négatif sur le moral des employés ainsi que sur l'attraction et la fidélisation de ces derniers.

Et ce qui venait d'autant plus compliquer la situation, c'est que le succès de l'entreprise dépendait de la collaboration de deux cultures de travail différentes : une culture extrêmement axée sur l'entrepreneuriat et le marché, et une autre culture axée sur la stabilité dans un environnement de plus en plus réglementé. Pour obtenir le succès espéré, l'entreprise savait qu'elle devait simplifier, synchroniser et harmoniser ses programmes de rétribution et trouver le « juste équilibre ». Mais par où commencer?

Pour résoudre ces multiples enjeux, l'équipe de conception a adopté l'approche de la Stratégie. Tout d'abord, les membres de l'équipe ont rencontré le groupe des RH de l'entreprise et les employés clés, afin de cibler les problèmes majeurs en matière de gestion des ressources humaines et de rétribution auxquels l'entreprise faisait face. Par la suite, l'équipe a exécuté une vérification complète des programmes et des pratiques de rétribution. Elle a ensuite identifié les écarts entre les pratiques actuelles de l'entreprise et les « pratiques exemplaires » sur le marché.

L'équipe de la Stratégie a conclu que, pour atteindre ses objectifs de croissance au cours des cinq prochaines années, l'entreprise devait changer son approche à l'égard de la gestion des ressources humaines. Même si les programmes de rétribution actuels avaient soutenu l'entreprise au cours de la dernière décennie, le fait qu'ils ne reconnaissent pas le bon rendement représentait maintenant un obstacle à l'attraction et à la fidélisation des employés clés. L'analyse comparative de l'équipe de la Stratégie a révélé que l'employeur et les employés croyaient que l'on devait se concentrer davantage sur le rendement et la compétence et que le succès ne devait plus être mesuré simplement par les occasions d'avancement ou par les changements de titres. L'avancement devait plutôt être lié à l'excellence dans les domaines fonctionnels, au développement du potentiel à long terme et à l'élargissement de l'expérience de travail.

La Stratégie a aidé le client à obtenir une vue d'ensemble, c'est-à-dire à voir la forêt au lieu des arbres, si on peut dire. Mais elle l'a aussi aidé à se concentrer sur une série d'étapes concrètes pour simplifier les procédures liées à la rétribution et à mettre en œuvre des programmes de rétribution efficaces au sein de l'entreprise. Le résultat s'est révélé un franc succès pour le client et une victoire importante pour l'équipe de conception.

### **Éléments clés du succès de la Stratégie de rétribution globale**

Chaque approche stratégique relative à la rétribution globale, tout comme les besoins de chaque entreprise, est unique. Par conséquent, il est important de suivre certaines étapes pour élaborer un plan qui soit adapté à la situation et assurer une mise en œuvre sans heurts, notamment :

- recueillir les faits afin de prendre des décisions éclairées;
- déterminer des stratégies pour combler les lacunes;
- évaluer le coût par rapport aux avantages des mesures possibles;
- privilégier les mesures qui produiront le meilleur RCI;
- s'assurer que la direction appuie et soutient le plan;
- gérer le processus de changement;
- vérifier régulièrement le RCI et effectuer les ajustements au besoin.

Contrairement à ce que l'on pourrait imaginer, l'approche de la Stratégie n'est ni trop complexe ni trop difficile à gérer et peut représenter une solution inestimable pour simplifier les programmes de rétribution, les synchroniser et les harmoniser avec les objectifs de l'entreprise et avec les valeurs des employeurs et des employés, et ce, tout en tenant compte des répercussions financières. Sur le marché actuel, cette approche peut vous aider à choisir la bonne voie.