

MERCER

Consultation en ressources humaines

Le 29 septembre 2005

Fidélisation, relève et rémunération :
y a-t-il une recette miracle ?

Colloque «La gestion des carrières, de la relève et
de la rémunération en 2005 : savoir gérer la tour de
Babel» – Chaire en gestion des compétences, ESG
UQAM

Marc Chartrand
Montréal



Sociétés Marsh & McLennan

Ordre du jour

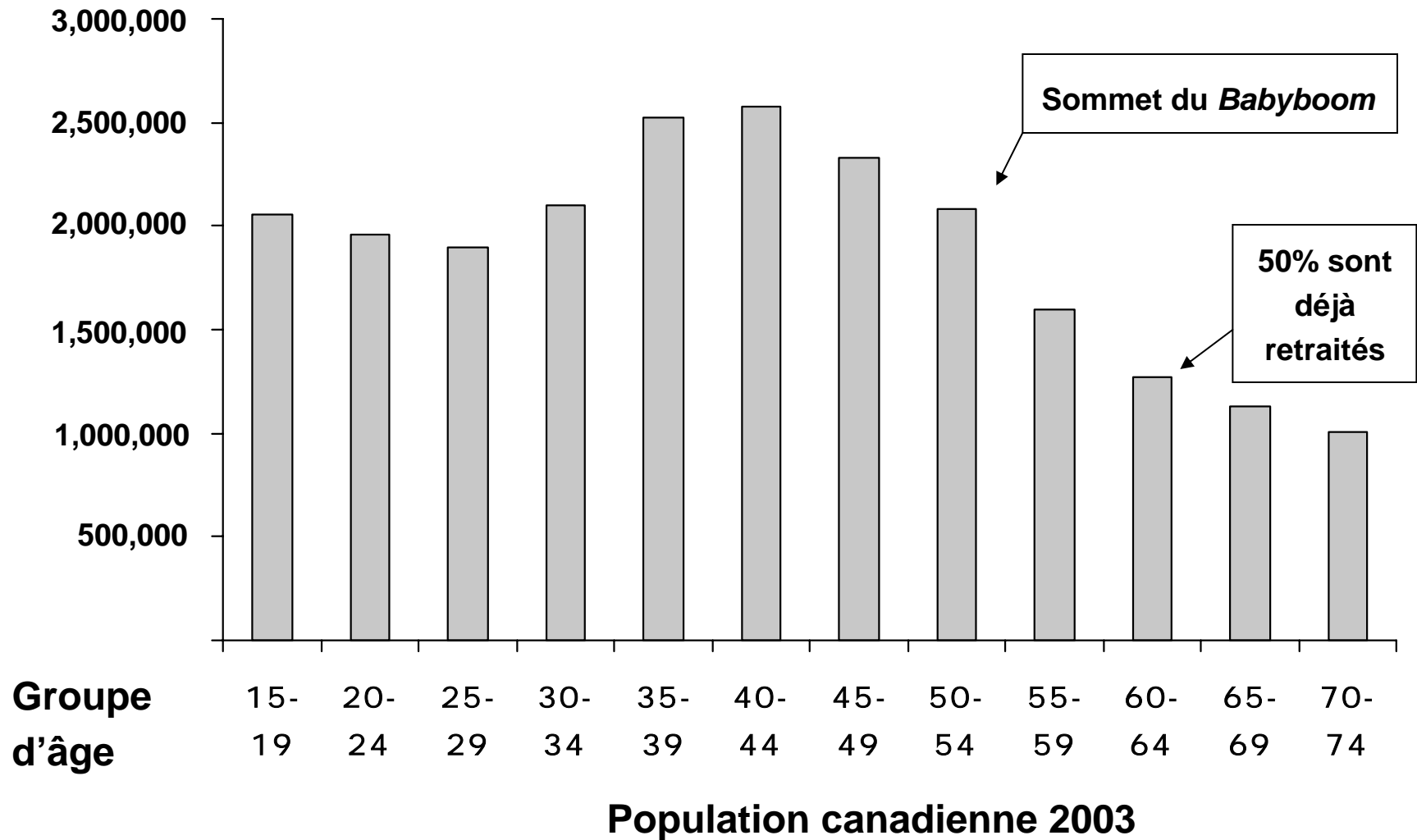
- Défis en ressources humaines 2005 – 2015
- Rôle et importance de la rémunération
- Définition de la rémunération
- Rôle des différentes composantes de la rémunération
- Pratiques gagnantes en rémunération – développement de la relève
- Y a-t-il une recette miracle ?
- Période de questions



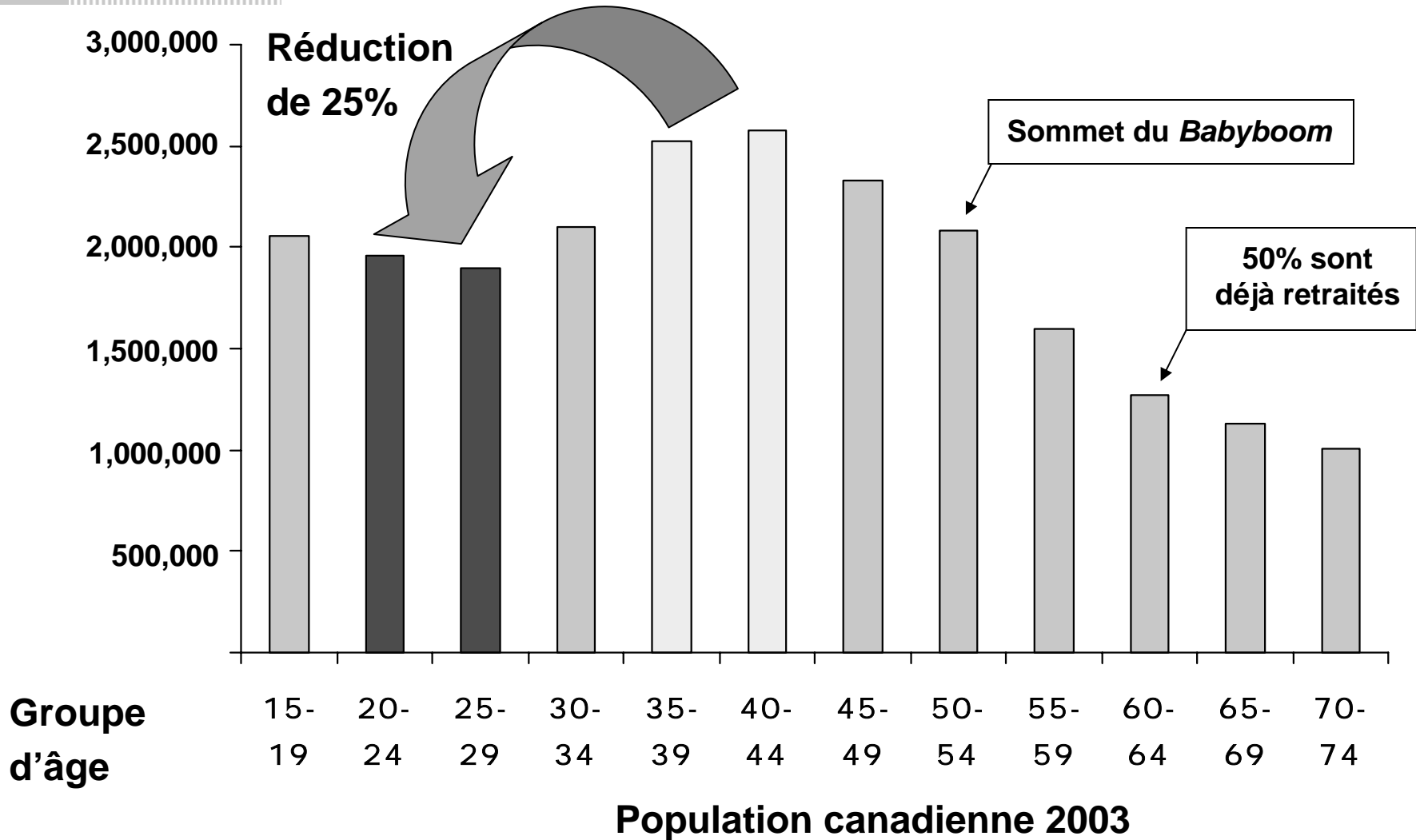
Défis en ressources humaines 2005 - 2015

- Enjeux démographiques
- La retraite : changement de paradigme
- Les nouvelles générations : défis ou opportunités
- La mobilisation : plus critique et plus difficile que jamais

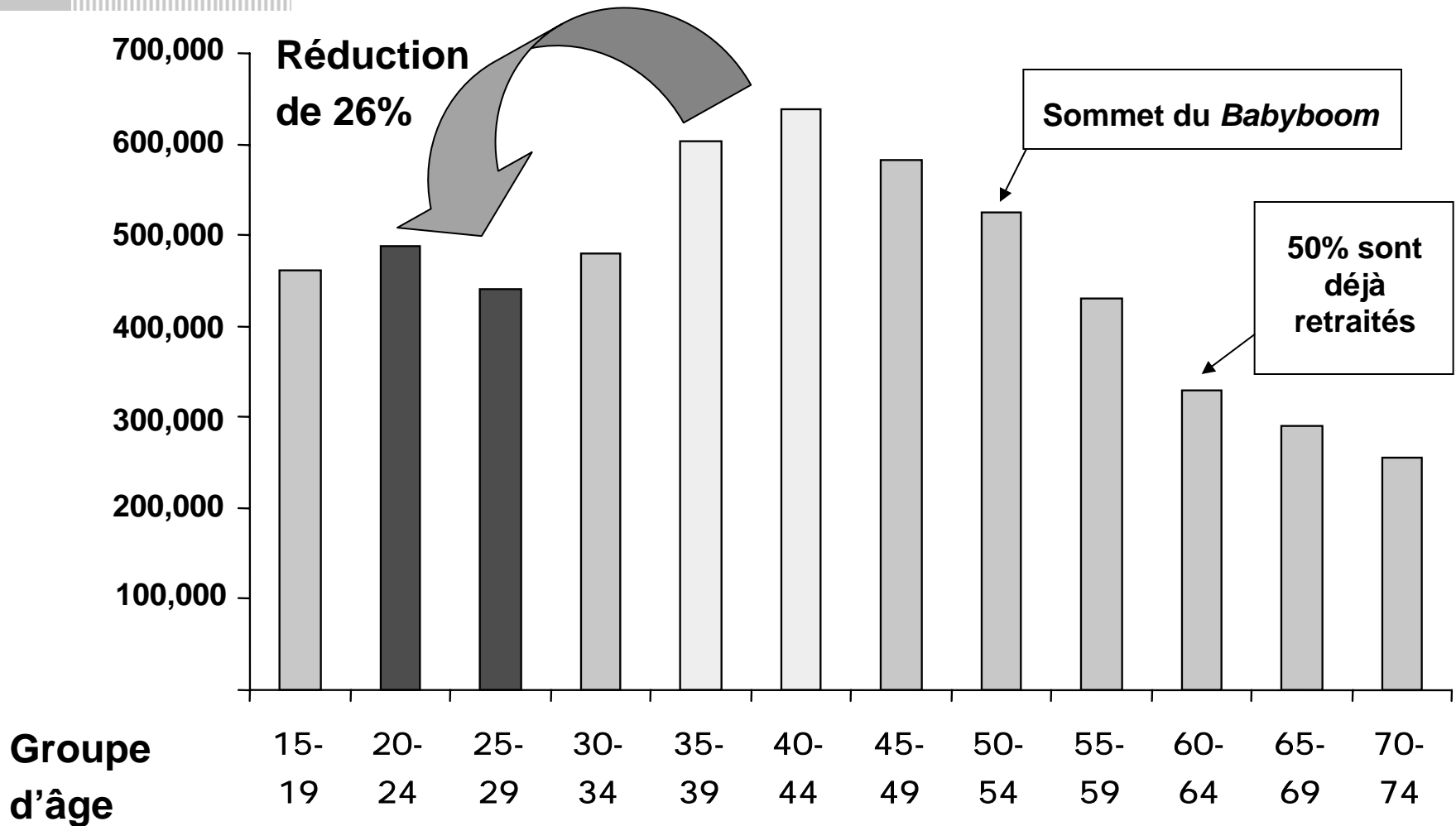
Enjeux démographiques



Enjeux démographiques



Enjeux démographiques



Population du Québec - 2003

Enjeux démographiques

- Fait à noter : la population québécoise vieillit plus rapidement que celle des autres provinces et des États-Unis ... et ce phénomène sera aggravé par deux facteurs*
 - Les Québécois de 55 à 64 ans sont proportionnellement moins nombreux à travailler que les Ontariens et les Américains du même âge (écart de près de 10 %)
 - Les Québécois ont choisi, collectivement, de travailler moins d'heures (32,8 heures de travail par semaine) que les autres Canadiens (34 heures en Ontario) et que les Américains (37,6 heures)

* Duclos, Facal, Godbout, Lacroix et Royer, *Un Québec au travail*, La Presse du 21 février 2004

Enjeux démographiques

- Selon ce portrait démographique
 - Au cours des 20 dernières années
 - 100 retraités étaient remplacés par 250 nouveaux travailleurs
 - Au cours des 10 prochaines années : 2005 – 2015
 - 100 retraités seront remplacés par 100 nouveaux travailleurs
 - Au cours des 10 années suivantes : 2015 – 2025
 - 100 retraités seront remplacés par 80 nouveaux travailleurs

Les besoins, eux, continueront de croître (particulièrement pour les emplois spécialisés et les emplois de gestion)...

Enjeux démographiques

■ Pénurie en vue ? Peut-être pas

- Présence des femmes de plus en plus grande sur le marché du travail
- Vers une société de services et de développement
- Compte tenu de la contre-performance des marchés boursiers en 2000, 2001 et 2002, les *baby boomers* travailleront plus longtemps
- Les entreprises diminueront les incitatifs à la retraite anticipée et adoptent des régimes à cotisations déterminées

Enjeux démographiques

■ Pénurie en vue ? Peut-être pas

- Les retraités du « Happy 55 » en ont marre de jouer au golf et veulent réintégrer le marché du travail
- La mobilité de la main-d'œuvre s'est grandement accrue au cours des 10 dernières années et il est de plus en plus facile de trouver du personnel qualifié ailleurs que dans sa cour
- Immigration

Enjeux démographiques

■ Pénurie en vue ? Peut-être pas

– Retraite

- Les pays du G8 ont des profils démographiques similaires et vivent les mêmes problèmes
- 35 % des personnes sur le marché du travail peuvent éventuellement prendre leur retraite d'ici 5 ans
- 40 % des fonctionnaires québécois prendront leur retraite au cours des 10 prochaines années

– Changement d'attitude en matière de loyauté

- Le tiers des employés nouvellement recrutés quittent au cours de leur première année dans l'entreprise*
- Un employé demeure en moyenne moins de 3 ans dans une même entreprise*

Enjeux démographiques

■ Pénurie en vue ? Peut-être pas

- L'économie du savoir impose des exigences plus spécifiques au niveau de la scolarisation, la spécialisation et la constante mise à jour des connaissances qui progressent à une vitesse phénoménale
 - Le taux de décrochage scolaire est en croissance constante au Québec
 - Le Canada, et tout particulièrement le Québec, ne se situe pas dans le peloton de tête en terme de pourcentage de la population détenant un baccalauréat universitaire
 - Les baby boomers qui travailleront jusqu'à « 99 ans » risquent de ne pas être à la fine pointe de l'évolution des connaissances même dans les secteurs où ils font carrière

La retraite : changement de paradigme

Génération	Espérance de vie à la naissance	Début de la vie active	Fin de la vie active	La retraite	Programmes sociaux de l'État	Autres commentaires
<i>Mon arrière grand-père (1880-1978)</i>	N.d.	15 ans	+ 70 ans	Plutôt la fin de la vie	D'inexistant à minimal	On cesse de travailler quand on n'est plus en mesure de le faire
<i>Mon grand-père (1901-1976)</i>	Moins de 59 ans	15 – 16 ans	Travaille à temps partiel à sa mort	Prend forme dans la dernière moitié de sa vie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A la fin de sa vie, RRQ, PSV ▪ Programme qu'il n'a pas financé 	
<i>Mon père (1938 -)</i>	63 ans	20 ans	65 ans	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A 65 ans et si possible bien avant ▪ REER/régime privé 	▪ RRQ, PSV	
<i>Ma génération (1960 -)</i>	68 ans	23 ans	?	▪ DE PD à CD *	Qu'en sera-t-il dans 25 ans ?	
<i>Mon fils (1992 -)</i>	75 ans	20 – 21 ans	?	Tout comme son arrière-grand-père, principalement une responsabilité individuelle	Choix de société	

* Risque est transféré aux employés

Les nouvelles générations : problèmes ou opportunités

- Quelques caractéristiques
 - La compétence d'abord
 - Une certaine qualité de vie
 - L'autorité ? ? ?
 - Patience limitée
 - L'équité perçue
- Opportunités
 - Intérêt pour se développer
 - Intérêt pour être responsabilisé
 - La rémunération compte en début de carrière

La mobilisation

L'habileté à attirer, fidéliser et mobiliser des employés performants devient un facteur de succès pour toutes les organisations

Rôle et importance de la rémunération

- Un employé mobilisé ¹ se définit :
 - Par ses comportements, ses actions
 - Par son caractère spontané, volontaire
 - Par le dépassement de ce qui est convenu dans son contrat de travail

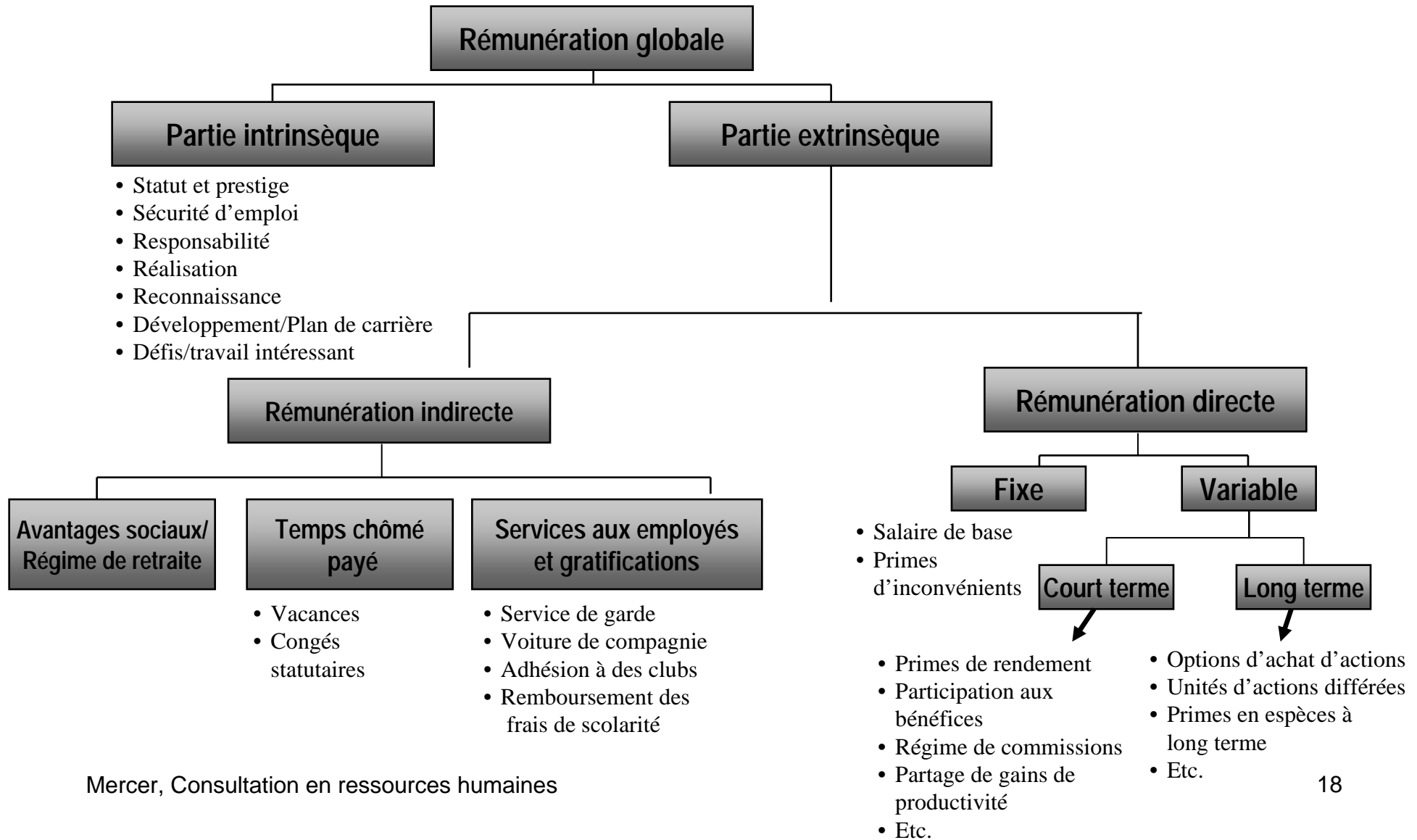
- Un employé peut être mobilisé par :
 - L'instinct de survie
 - L'atteinte d'objectifs
 - La mission et les valeurs de l'organisation
 - Le leadership des collègues, des cadres
 - Les politiques et pratiques de GRH

¹ tiré de Tremblay, décembre 2002, Effectif

Rôle et importance de la rémunération

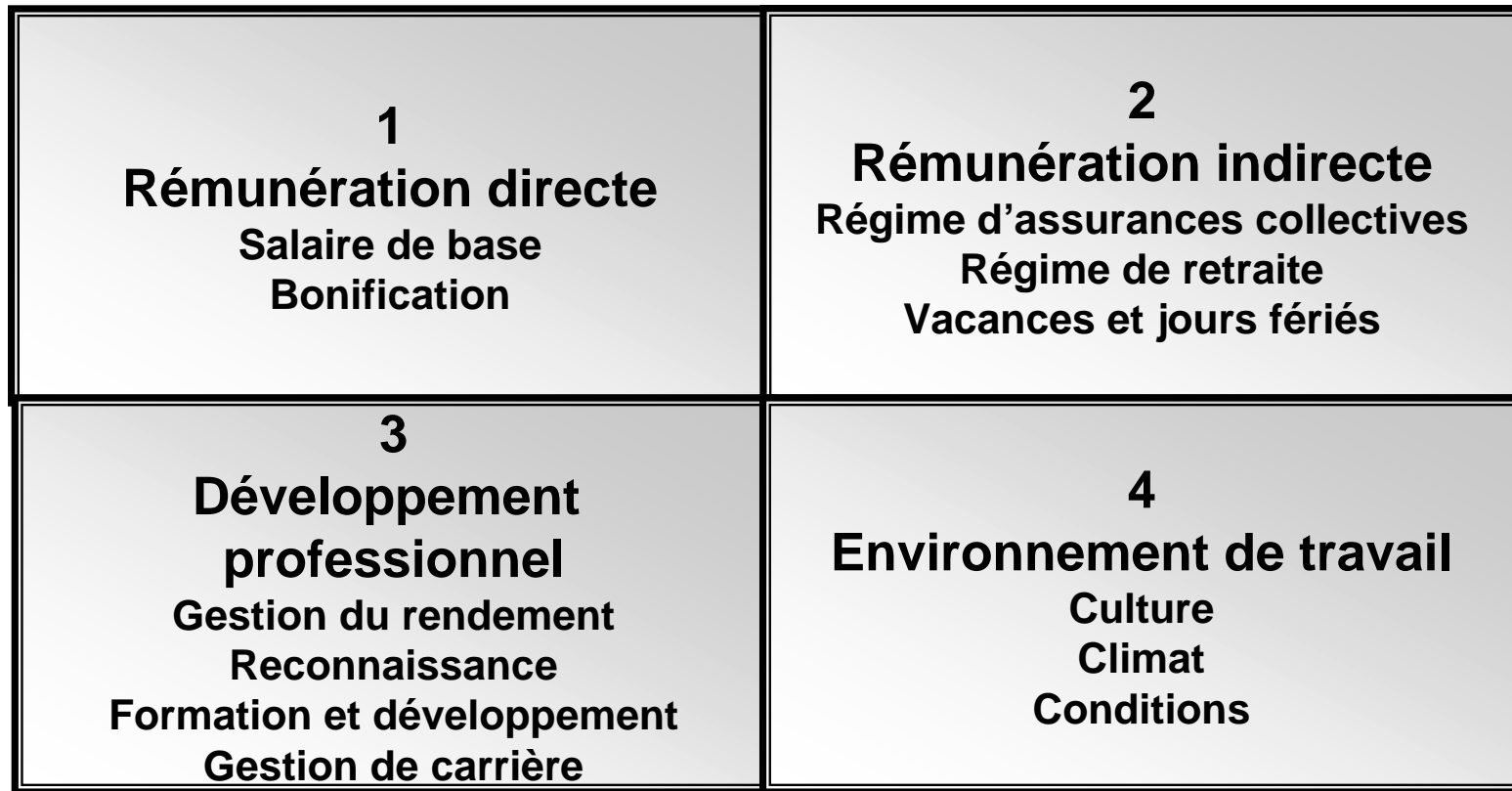
- La rémunération n'est qu'un des éléments pouvant contribuer à mobiliser les employés
- La rémunération peut aussi être un puissant outil de démobilisation

Définition de la rémunération



Définition de la rémunération

- Quatre composantes essentielles



- Rémunération directe et indirecte → attirer et mobiliser
- Développement et environnement → retenir et mobiliser

Rôle des différentes composantes de la rémunération

Composante	Rémunération			Avantages sociaux		Autres		Carrière	
	Salaire de base	Intéressement à court terme	Intéressement à long terme	Ass. collectives	Retraite	Gratifications	Environnement de travail	Gestion de la performance	Développement de carrière
Rôle	<ul style="list-style-type: none"> Attirer et retenir Récompenser l'acquisition des compétences et habiletés souhaitées 	<ul style="list-style-type: none"> Motiver l'employé à atteindre / dépasser ses objectifs et à mettre en pratique les valeurs organisationnelles Récompenser la performance individuelle, locale et globale 	<ul style="list-style-type: none"> Lier la rémunération au rendement de l'action Retenir les employés-clés à long terme 	<ul style="list-style-type: none"> Protection contre des événements imprévisibles et coûteux 	<ul style="list-style-type: none"> Assurer la sécurité financière future des employés Reconnaître les années de service 	<ul style="list-style-type: none"> Soutenir les initiatives visant l'équilibre travail famille Associés à une rémunération concurrentielle, peuvent permettre à l'entreprise de se démarquer comme employeur de choix 	<ul style="list-style-type: none"> Attirer et retenir 	<ul style="list-style-type: none"> Donner une orientation et fixer des objectifs Responsabiliser Faciliter la gestion des autres composantes de la rémunération Canaliser les efforts des employés 	<ul style="list-style-type: none"> Assurer la relève
Principes directeurs	<ul style="list-style-type: none"> Définition des principes directeurs pour chaque composante de la rémunération et pour chacun des segments de main d'oeuvre : <ul style="list-style-type: none"> Nature des programmes Principes de design Règles générales d'admissibilité 								
Positionnement concurrentiel	<ul style="list-style-type: none"> Pour chaque composante de la rémunération, détermination d'un positionnement concurrentiel par rapport au marché de référence et ce, pour chaque segment de main d'oeuvre 								
Mesures	<ul style="list-style-type: none"> Roulement Compétences et habiletés souhaitées chez les employés 	<ul style="list-style-type: none"> Performance globale et locale Performance individuelle 	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation de la valeur de l'action 	<ul style="list-style-type: none"> Coûts des régimes Valeur des régimes pour les employés 	<ul style="list-style-type: none"> Coûts des régimes Niveau approprié des revenus de retraite 	<ul style="list-style-type: none"> Sondage d'opinion Réputation de l'entreprise sur le marché de l'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> Roulement Niveau d'engagement Sondage d'opinion 	<ul style="list-style-type: none"> Résultats au tableau de bord 	<ul style="list-style-type: none"> Recrutement à l'externe

Pratiques gagnantes en rémunération – développement de la relève

- Avoir des cheminements de carrière variés avec des programmes de rémunération cohérents
- Avoir des politiques de gestion de la rémunération flexibles pour encourager les gens à se développer
- Tout en respectant les principes d'équité, savoir reconnaître qu'il y a des cas d'exceptions
- Identifier les éléments importants et les besoins de nos employés et s'adapter à ces réalités évolutives

Y a-t-il une recette miracle ?

- Non, mais il y a des principes qui aident à attirer, mobiliser et développer :
 - Tout débute par l'offre d'emploi
 - Adaptée à vos besoins organisationnels à court et moyen terme
 - Adaptée à vos futurs employés
 - Des programmes équitables
 - Pour la gestion des salaires
 - Pour la bonification
 - Pour les gratifications
 - Des programmes flexibles
 - Pour reconnaître et développer le talent
 - Pour répondre aux exigences variées des différentes générations
 - Des programmes cohérents avec les défis du 21^e siècle
 - Mobilité accrue
 - Définition de la retraite à revoir

Questions et échanges

