

# La rémunération comme levier d'attraction, de rétention et de développement des compétences : bilan des connaissances



*Par Sylvie St-Onge, Ph.D.,  
Professeure titulaire, HEC Montréal*

*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  
École des sciences de la gestion – UQAM

29 septembre 2005



# Plan

---

- La nouvelle main-d'œuvre et les défis liés à la gestion de la rémunération
- La rémunération comme levier ...
  - D'**attraction** des compétences
  - De **rétenion** des compétences
  - De **partage** des compétences
  - De **développement** des compétences

# Ce qu'on dit sur la nouvelle main-d'oeuvre

---

- **pouvoir**
  - source d'avantage concurrentiel/pénurie des compétences
  - possibilité de travailler ailleurs
- **individualisme**
  - allégeance à la profession > loyauté à l'employeur
- **doit être gérée de façon différente**
  - comportements et besoins différents (p.ex., jeunes, parents, travailleurs âgés, diversité)
- **besoin de reconnaissance**
- **veut maintenir et améliorer ses compétences**

# Contradictions sur les besoins de la nouvelle main-d'oeuvre

---

- Veulent autonomie
- Veulent un succès rapide et une rémunération élevée
- Veulent être partout
- Apprentissage continu
- Validation et approbation
- Équilibre travail-famille
- Difficulté à gérer son temps et à planifier
- Assignations/projets critiques

# Contradictions sur les besoins de la nouvelle main-d'œuvre (suite)

---

- Tolérance
- Autonomie et indépendance
- Flexibilité
- Promotions
- Sens de la communauté
- Rapide à juger
- Faire partie d'une équipe
- Rôles déterminés et clairs
- Peu d'ancienneté/roulement
- Horaires flexibles, atypiques, travail à domicile

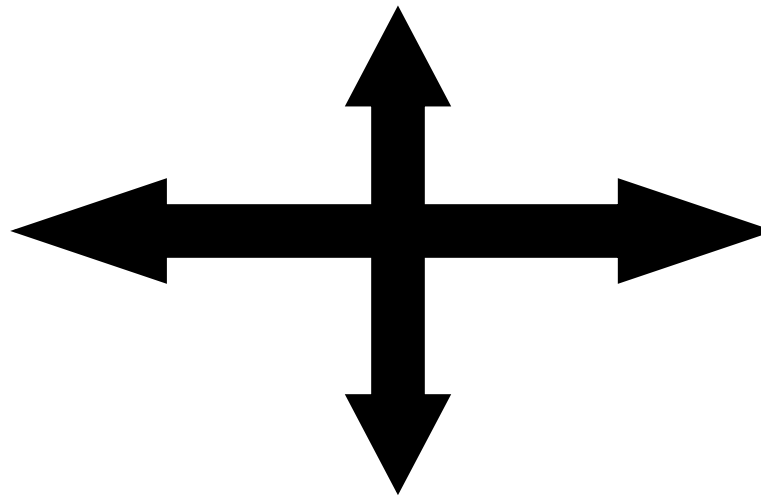
# Gestion de la rémunération: ses défis

## RÉPONDRE AUX EXIGENCES D'AFFAIRES

(collaboration, innovation, profitabilité, flexibilité, coûts, pérennité, etc.)

extrant =

RENDEMENT



intrant =

COMPÉTENCES

## RÉPONDRE AUX BESOINS/VALEURS DE LA NOUVELLE MAIN-D'ŒUVRE

(diversité, diversité des contrats de travail, travailleurs âgés, etc)



# 1. La rémunération comme levier d'**attraction** des compétences

---

**Constat: Absence des études  
mais plusieurs théories ...**

# Rémunération et Attraction: Perspective économique

---

- **Théorie de l'offre et de la demande**
  - Il faut payer le «marché» !
- **Théorie de l'efficience des salaires**
  - Il faut payer le meilleur payeur !
- **Théorie du salaire de réserve**
  - Il faut payer en sus d'un minimum !
- **Théorie du différentiel compensatoire**
  - Il faut payer pour compenser des inconvénients !

# Rémunération et Attraction :

## Perspective psychologique

---

- **Théorie de motivation**

- La rémunération: un levier de motivation
  - Objectifs/buts: rémunération variable
  - Source d'estime de soi, d'indépendance, de pouvoir
  - Plaisirs/émotions : les douceurs facilitent la vie

- **Théorie de satisfaction/d'équité**

- Rémunération comble plusieurs besoins
- Veiller aux insatisfactions : Attentes vs réalité
- Facile à comparer

- **Théorie du contrat psychologique**

- Investissements créer des obligations

# Rémunération et Attraction : Perspective managériale

---

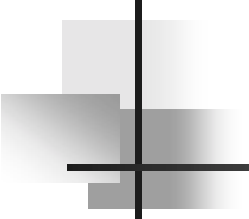
- **Perspective stratégique**
  - mixte de rémunération totale aligné avec les facteurs de succès
- **Théorie basée sur les ressources**
  - mixte de rémunération totale = source d'avantage concurrentiel sur le marché de l'emploi
- **Théorie du signal**
  - La rémunération lance des messages sur culture, valeurs, priorités, etc.



## L'intérêt du concept de *«stratégie de rémunération totale»*

---

- Rémunération directe et indirecte
- Développement et carrière
- Relations et climat de travail
- Contenu du travail
- Environnement de travail
- Milieu de vie
- Etc.



Selon les **modèles de roulement**, il faut communiquer une stratégie de rémunération totale qui...

---

- Minimise le potentiel d'attirer des candidats
  - Non productifs
  - qui viennent pour l'\$ seulement ou par défaut (engagement raisonné)
- Optimise le potentiel d'attirer des candidats
  - qualifiés qui «*veulent*» joindre l'organisation (engagement affectif)
  - qualifiés qui se sentent *redevables*, *reconnaissants*» (engagement normatif)

# En pratique, les stratégies d'attraction des employeurs de choix sont

**Nous sommes :**

**la meilleure organisation,  
dans la meilleure ville**

**Nous offrons :**

**le meilleur environnement  
de travail  
et  
une rémunération  
intéressante**



# Faire valoir la ville

---

- **qualité de vie**
- **conditions économiques**
- **logement (disponibilité, prix)**
- **Institutions d'enseignement (proximité, coûts, qualité)**
- **loisirs (disponibilité, diversité)**



# Faire valoir l'organisation

---

- **performance, potentiel de croissance**
- **réputation**
- **culture (humour, droit à l'erreur, etc.)**
- **possibilités de carrière**
- **qualité de la vie au travail**
- **conciliation travail-famille**
- **diversité culturelle et ethnique**
- **etc.**

# Faire valoir l'environnement de travail

---

- contenu du travail\projets
- défis actuels et futurs
- qualité de la supervision: compétences, respect, intégrité
- qualité de l'équipe
- infrastructure et équipement
- nature du travail : autonomie, variété, etc.
- opportunités de développement
- etc.

# Faire valoir la rémunération directe et indirecte

- **Salaires et rémunération variable**
- **Avantages sociaux, régimes de retraite.**
- Selon les études:
  - les personnes disent accorder moins d'importance aux salaires que «les autres» en accordent,
  - Mais ... lorsqu'elles prennent des décisions relatives à leur emploi, elles tendent à accorder plus de poids au salaire qu'à d'autres facteurs. (Gerhart et Rynes, 2003)



## 2. La rémunération comme levier de **ré**tentio**n** des compétences

---

Constat: Peu d'études  
mais plusieurs modèles théoriques  
sur le roulement ...



# Les départs volontaires ...

---

- peuvent être **positifs** ou ne **pas être «problématiques»**
  - Renouvellement des idées, sang neuf
  - Départs de personnes non productives
  - Postes faciles à combler
- Sont ***partiellement*** sous le contrôle de l'employeur
  - Théorie des chocs: p.ex., changement dans la vie privée, changement de superviseur, fusion
  - Offres alléchantes d'autres employeurs

# Un faible nombre de départs volontaires ...

---

- Peut être **néгатif** si c'est en raison d'un **engagement calculé** : *besoin* de rester
  - Pertes: salaire, avantages sociaux, retraite, etc.
  - Pas d'opportunité
- Peut être **positif** si c'est en raison d'un
  - **Engagement affectif**: *volonté* de rester
  - **Engagement normatif**: *doivent* rester (contrat)

Défi = Communiquer une stratégie de rémunération totale qui...

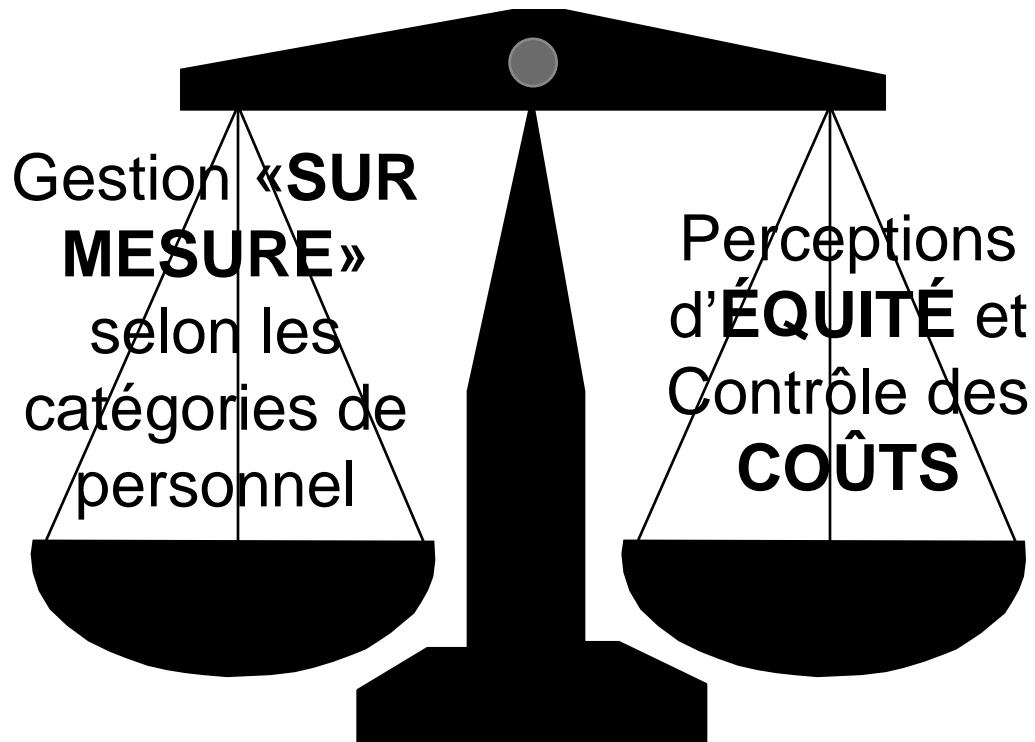
---

- **Minimise l'engagement calculé**
  - Ne pas miser sur l'\$ seulement pour attirer
- **Stimule l'engagement affectif et normatif** (théorie de l'enracinement)
  - Importance du «mixte» des composantes de la rémunération totale
- **Ne retient pas les employés non productifs**

# Adopter une stratégie de rémunération «totale» qui retient les employés productifs

- **Environnement de travail / Contenu du travail**
  - Projets et défis, organisation du travail, pratiques de conciliation travail-famille, culture de gestion, climat de travail, etc.
- **Gestion du rendement et des compétences**
  - Qualité de la **supervision** \*\*, reconnaissance, formation, opportunités de carrière, etc.
- **Gestion de la rémunération**
  - Salaires, diversité des cheminement(s) de carrière peuvent être «payants», rémunération variable à ct/lt, assurances collectives, régimes de retraite, congés

# RÉMUNÉRATION DE LA NOUVELLE MAIN- D'OEUVRE : AUTRES DÉFIS



### 3. La rémunération comme levier de **partage** des compétences

---

Comme le contrôle de l'information est une source de pouvoir, comment inciter les employés à partager leurs connaissances ?

Rémunération variable = un des leviers pour inciter à partager ses connaissances (Bartol et Srivastava, 2002)

---

- **Banques de données**
- **Interactions informelles**
- **Communauté de pratiques** sur des sujets d'intérêts sur une base personnelle et non structurée
- **Régimes de rémunération**
  - Salaire au mérite où l'ÉR tient compte du partage des connaissances
  - Régimes collectifs de \$ variable

## 4. La rémunération comme levier de **développement** des compétences

---

Trois (3) façons de rémunérer les compétences:

1. salaires basés sur les **personnes**
2. salaires basés sur les **emplois**
3. programmes de **reconnaissance**

# Salaires basés sur les **personnes**

---

- S'appuie sur un processus d'analyse, de description, de progression et d'évaluation des acquis d'habiletés/compétences
- Salaires basés sur les **habiletés** - emplois de production
- Salaires basés sur les **compétences** - cadres et professionnels
  - *orientation «client»/«équipe»/«résultat», communication, expertise technique, leadership, adaptabilité et esprit d'innovation*

# Salaires basés sur les **emplois**

---

- S'appuie sur un processus d'analyse, de description, de progression et d'évaluation des exigences des emplois
- Considère l'acquis de compétences lors
  - de l'évaluation des emplois
  - de l'évaluation du rendement pour déterminer les augmentations de salaire



# Programme de **reconnaissance**

---

- prime (montant forfaitaire)
- mécanismes ponctuels de reconnaissance de type pécuniaire ou non (ex. plaque honorifique, prix)

# Bilan des études sur les salaires basés sur les personnes

---

- **Peu d'études**

- Surtout pour employés de production (habiletés)
- Surtout perceptuelles, ne mesurent pas l'effet sur des indicateurs objectifs de performance organisationnelle
- limites méthodologiques

Conclusion: Impossible de nier ou d'affirmer l'efficacité des salaires basés sur la personne...  
ça dépend !

# Conditions de succès des salaires basés sur les personnes

---

- Appui des dirigeants
- Cohérence avec la culture
- Identifier, définir, communiquer, évaluer et réévaluer des compétences **mesurables** et **pertinentes**
- Investir : expertise, temps, argent
  - ex. formation des intervenants, hausse des salaires, mise à jour des compétences, communication.

# Constat: Peu de structures strictement basées sur les personnes (1)

---

- Rémunération = dernière activité de GRH où l'on incorpore le concept de compétences
- Peu de cas de réussite ailleurs que dans le secteur manufacturier pour des emplois de production
- Processus complexe et subjectif (risque de perceptions d'iniquité)
- Pas une revendication des employés, des syndicats
- Scepticisme: aug. des coûts vs retombées ?

## Constat: Peu de structures strictement basées sur les personnes (2)

---

- Compliqué
  - Contrôle de la compétitivité des salaires
  - Respect des lois sur l'«équité salariale»
- On paie déjà pour les compétences et on peut le faire mieux avec le système actuel
  - Évaluation des emplois pour fixer les salaires
  - Évaluation du rendement pour déterminer les augmentations de salaire

# Conclusion:

## 1ère question à se poser

---

- À l'intérieur de nos contraintes budgétaires, quelle **stratégie de rémunération totale** véhicule des messages permettant
  - d'**attirer** et de **retenir** des employés productifs ?
  - d'inciter les personnes à **développer** et à **partager** des compétences «critiques» au succès de l'organisation ?

# Conclusion:

## 2ème question à se poser

---

- **Comment communiquer et faire apprécier** la stratégie de rémunération totale de notre organisation ?
  - À l'interne : aux employés actuels
  - À l'externe: aux candidats