

Passer en revue le nouveau programme de rétribution globale

Reconcevoir votre proposition de valeur en fonction de l'évolution des travailleurs

Résultats mondiaux du Sondage de 2018 sur l'actualisation de la rétribution globale



Le monde du travail a changé.
La conception et la mise en œuvre
de programmes de rétribution
globale nécessitent maintenant de
fréquents changements de cap, à
mesure qu'évoluent les besoins des
travailleurs et ceux de l'organisation.



Passer en revue le nouveau programme de rétribution globale

Résultats mondiaux du Sondage de 2018 sur l'actualisation de la rétribution globale

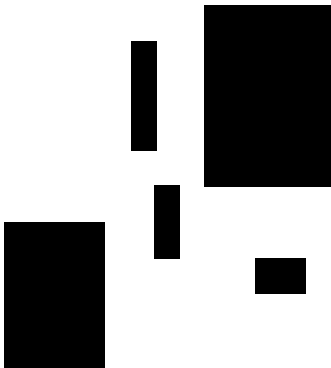


Table des matières

Introduction	2
Ce qui distingue les chefs de file	3
Les chefs de file pensent de manière stratégique	4
Les chefs de file s'efforcent de procurer une expérience supérieure	5
Cerner les lacunes	6
1. Comprendre les priorités des employés	6
2. Mettre en place des programmes axés sur le mieux-être qui englobent tous les besoins des employés	6
3. Recourir à la technologie pour mieux comprendre les employés, communiquer avec eux et soutenir la prise de décisions	7
4. Mesurer le coût et l'incidence des programmes	9
5. Priorité à la juste rémunération, à des avantages sociaux visant des buts précis, à l'inclusion et à la diversité	11
Établissement de priorités	13
Tracez votre itinéraire	15

Introduction

Les organisations ont besoin de bons programmes de rétribution globale pour attirer des employés compétents dans l'environnement actuel, riche en perturbations numériques. Pourtant, dans bien des cas, ces programmes n'évoluent pas assez vite. Divers facteurs se conjuguent et obligent les organisations à actualiser leurs programmes de rétribution globale :

- **Les nouvelles attentes d'une main-d'œuvre mondiale et multigénérationnelle** rendent plus essentiels que jamais la communication, de même que la transparence, la souplesse et une expérience personnalisée et « axée sur le client » pour chaque employé.
- **La transformation numérique du lieu de travail** redéfinit toutes les modalités du travail : qui fait quoi, où et comment.
- **Des changements apportés à la loi et à la réglementation** se répercutent sur les programmes axés sur le capital humain.
- **Il devient impératif de gérer les risques liés à ces programmes** et d'obtenir un meilleur rendement du capital investi (RCI).
- **Il importe d'allier cohérence mondiale et souplesse locale** au moment de mettre en œuvre et d'administrer les programmes de rétribution globale.

Pour actualiser leurs programmes, les employeurs doivent revoir en profondeur leurs façons de procéder et investir prioritairement dans des programmes qui procurent la plus grande valeur aux intéressés (caractéristiques souhaitées et expérience sur mesure) et à l'organisation (meilleur RCI).

Les résultats du Sondage de 2018 sur l'actualisation de la rétribution globale nous apprennent que la plupart des employeurs s'en tiennent au *statu quo*, tandis que les chefs de file réinventent leurs programmes pour se distinguer de leurs concurrents.

Ces organisations optent pour une réflexion stratégique et intègrent tous les éléments de la rétribution globale – paie, avantages sociaux, mieux-être et carrière (figure 1). Elles ont recours aux analyses pour mieux comprendre les attentes et les préférences de leurs travailleurs de tous âges et de tous profils et misent sur la technologie pour leur offrir une expérience sur mesure. L'usage judicieux des technologies les plus récentes leur permet de mobiliser leurs employés comme elles le font avec leurs clients. Par exemple, elles leur transmettent des messages personnalisés au sujet de la rétribution, aux points de contact les plus pertinents – sites Web, portails personnalisés, médias sociaux, etc. (figure 2).

Mais comment planifier cette transition vers des programmes plus efficaces? En fait, les organisations doivent d'abord s'efforcer de comprendre les pratiques novatrices des organisations qui maîtrisent le mieux la rétribution globale, pour tracer l'itinéraire à suivre. Il leur faut ensuite explorer la façon de penser, les méthodes et les outils qui aident à établir des priorités, à recenser les lacunes et à atteindre ses objectifs en la matière.

Figure 1. Les chefs de file optent pour une réflexion stratégique et intègrent tous les éléments de la rétribution globale.

	Paie Solutions aux obstacles mondiaux et régionaux entourant la paie, à mesure qu'ils se présentent
	Avantages sociaux Optimisation de la gamme d'avantages, de leur financement et de leur prestation, en fonction de l'évolution des besoins des travailleurs et de l'organisation
	Mieux-être Attention à tous les aspects du mieux-être des employés : physique, émotionnel, social et financier
	Cheminement de carrière et perfectionnement De la gestion de carrière à l'habilitation, au moyen d'expériences souples et personnalisées adaptées aux besoins de l'organisation et à ceux du travailleur

Figure 2. Les chefs de file se démarquent en innovant en matière de conception et de mise en œuvre de programmes de rétribution globale.

Ils prennent les mesures suivantes pour mettre en œuvre une gamme distincte de programmes :

	Réflexion stratégique et intégration de tous les aspects de la rétribution globale
	Analyses servant à mieux comprendre les attentes des travailleurs de tous âges et aux multiples profils
	Usage judicieux des technologies les plus récentes pour mobiliser les employés où qu'ils se trouvent

Ensemble, ces mesures permettent d'offrir une expérience sur mesure.

Ce qui distingue les chefs de file

Il demeure difficile pour les employeurs d'attirer et de fidéliser des travailleurs, vu la vigueur du marché du travail. C'est particulièrement vrai dans les pays émergents, où les employeurs disent avoir plus de mal que les employeurs des pays développés à attirer (76 % plutôt que 60 %) et à fidéliser (68 % plutôt que 40 %) des groupes d'employés aux compétences clés. Les employés à potentiel élevé sont encore plus difficiles à attirer (77 % contre 51 %) et à fidéliser (74 % contre 46 %). Il semble donc que l'équation de la rétribution globale soit encore plus lourde de conséquences dans les pays émergents.

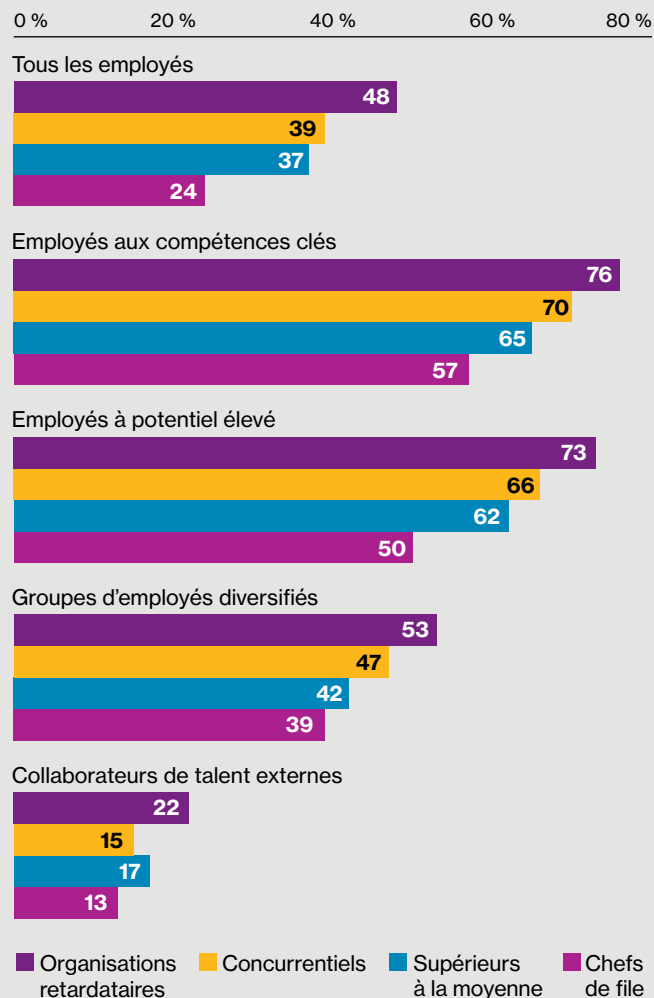
Cependant, les chefs de file en matière de rétribution globale ont moins de mal que les autres, à attirer et à fidéliser des employés et plus particulièrement des employés aux compétences clés, comparativement aux organisations qui traînent de l'arrière.

- Seulement 24 % des chefs de file ont du mal à attirer des employés, soit deux fois moins que parmi les organisations retardataires (48 %) (figure 3). Les chefs de file ont également moins de mal que les organisations retardataires à attirer des employés aux compétences clés (57 % contre 76 %) ou à potentiel élevé (50 % contre 73 %).
- Un chef de file sur quatre peine à fidéliser ses effectifs, comparativement à 40 % des organisations retardataires. Les chefs de file ont aussi moins de mal à fidéliser les employés aux compétences clés (44 % contre 60 %) ou à potentiel élevé (45 % contre 66 %).

Si les chefs de file excellent sur les plans du recrutement et de la fidélisation, ils affichent aussi de meilleurs résultats financiers. Ils sont en effet plus de deux fois plus susceptibles de surpasser l'ensemble de leur secteur que les organisations retardataires. **C'est dire que vous avez tout à gagner à comprendre ce qui distingue les chefs de file en matière de rétribution globale.**

Si les chefs de file excellent sur les plans du recrutement et de la fidélisation, ils affichent aussi de meilleurs résultats financiers.

Figure 3. **Les organisations retardataires ont deux fois plus de mal à attirer des employés que les chefs de file.**



Les pourcentages indiquent dans quelle mesure les organisations ont du mal à attirer des employés dans les groupes mentionnés. (Dans une certaine ou grande mesure)

Les chefs de file pensent de manière stratégique

La réussite d'un programme de rétribution globale repose sur une stratégie gagnante, en harmonie avec la raison d'être, les valeurs et la culture de l'organisation. Cette stratégie doit refléter les buts recherchés par les programmes de ressources humaines de l'organisation. Par exemple, la stratégie d'une institution financière qui souhaite recruter et fidéliser des experts en technologie pourrait mettre l'accent sur les occasions d'avancement et les formules de travail souples.

Les chefs de file envisagent leurs programmes de rétribution globale de manière stratégique. Soixante-dix-huit pour cent de ces organisations se sont dotées d'une stratégie officielle en la matière, comparativement à seulement 29 % des organisations retardataires. Les chefs de file sont également plus portés à adopter une approche globale dans l'élaboration de leur stratégie, en multipliant les programmes de récompenses englobant la paie, les avantages sociaux, le mieux-être et la carrière.

En fait, une solide majorité de chefs de file font porter leurs programmes de rétribution globale non seulement sur la rémunération, mais aussi sur les prestations de retraite et autres avantages financiers, les programmes de santé et de mieux-être, les possibilités d'emplois, d'apprentissage et de perfectionnement, ainsi que les programmes de reconnaissance (figure 4). Les chefs de file reconnaissent typiquement cinq programmes essentiels à leur stratégie de rétribution globale, alors que les organisations retardataires se limitent à deux éléments.

Ce parti pris stratégique fait ressortir la nécessité de comprendre les récompenses auxquelles les employés

attachent la plus grande valeur et de s'en inspirer pour élaborer un programme de rétribution globale parfaitement intégré.

De plus, les chefs de file sont mieux placés pour recruter les meilleurs candidats grâce à la qualité de leurs programmes de rétribution globale. En fait, ils sont cinq fois plus susceptibles d'offrir des programmes qui se démarquent nettement de ceux de leurs concurrents.

À peine le tiers des employeurs interrogés disent que leurs programmes de rétribution globale se démarquent nettement de ceux de leurs concurrents. Au contraire, environ la moitié des employeurs estiment que leur programme est « sensiblement le même » que celui de leurs concurrents. On peut donc s'interroger sur le bien-fondé d'une stratégie qui se limite à reproduire les programmes les plus courants, quand ceux-ci pourraient facilement être améliorés. Selon notre sondage, les chefs de file font beaucoup plus que la moyenne : ils veillent à ce que leurs programmes de rétribution globale se démarquent.

Les chefs de file ont recours à la segmentation du personnel pour élaborer une proposition de valeur à l'intention des employés qui les démarque de leurs concurrents et leur procure un avantage stratégique. Alors que les rôles professionnels évoluent tout comme les compétences requises, tandis que des groupes de travailleurs d'âges différents ont des attitudes et des priorités différentes à l'égard des avantages sociaux, de l'équilibre travail-vie privée, etc., la segmentation peut aider les employeurs à comprendre les besoins et les préférences de leur personnel de façon plus détaillée. Cet exercice s'avère aussi extrêmement utile pour bien cibler les messages relatifs à la rétribution globale et les communiquer aux bonnes personnes, et ainsi maximiser la compréhension et la mobilisation.

Figure 4. Les chefs de file ont une vision plus large de la rétribution globale.

	Organisations retardataires	Concurrentiels	Supérieurs à la moyenne	Chefs de file
Rémunération	78	91	93	91
Prestations de retraite ou avantages financiers	37	46	44	66
Possibilités d'emplois	39	52	53	63
Programmes de reconnaissance	26	32	41	56
Possibilités de formation et de perfectionnement	32	45	51	63
Programmes de modalités de travail souples	20	27	30	48
Programmes de santé et de mieux-être	31	44	56	61

Pourcentages de répondants qui y voient des éléments clés de la rétribution globale dans leur organisation. (Dans une grande ou moyenne mesure)

Le plus souvent, on segmente le personnel en fonction des rôles et des rendements. Cependant, peu d'employeurs obtiennent des résultats utiles et seulement un sur trois a défini une philosophie officielle en matière de rétribution globale destinée à un segment précis de son personnel. On a donc du mal à formuler une proposition de valeur distincte et à offrir une expérience distincte pour chacun des groupes, dans le but d'attirer, de fidéliser et de mobiliser les meilleurs travailleurs.

Toutefois, les chefs de file sont deux fois plus susceptibles que les organisations retardataires d'adopter une philosophie (comprenant des principes directeurs comme la concurrence sur le marché, l'équité interne et la souplesse) différente pour différents groupes d'employés (figure 5).

La voie à suivre...

pour adopter une pensée stratégique :

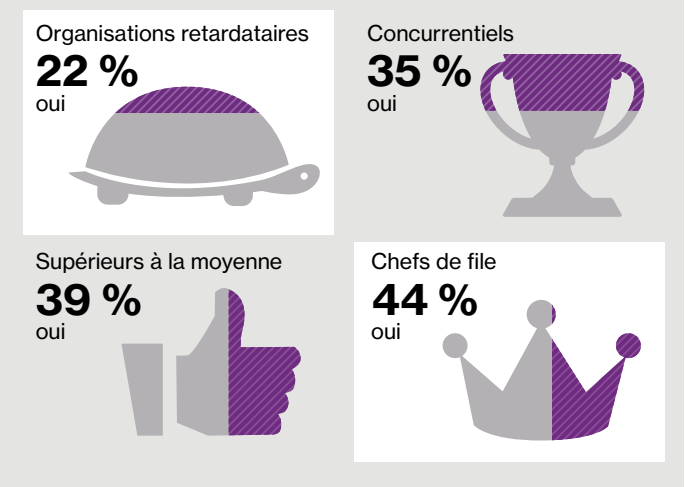
- Énoncez une grande stratégie de rétribution globale qui prend en compte votre stratégie commerciale, la culture à laquelle vous aspirez et vos objectifs en matière de dotation en personnel.
- Donnez de l'ampleur à votre stratégie en y intégrant tous les éléments clés de la rétribution : paie, avantages sociaux, mieux-être et carrière. Les RH et les responsables des différents programmes devront peut-être collaborer plus étroitement.
- Définissez une philosophie de rétribution globale pour différents groupes d'employés, en fonction de leurs besoins et préférences, puis élaborez un modèle de rétribution globale et une expérience particulière pour chaque groupe.

Les chefs de file s'efforcent de procurer une expérience supérieure

La conception et la mise en œuvre de programmes de rétribution globale doivent suivre l'évolution des attentes des employés. Or, de nos jours, les employés s'attendent entre autres à ce que leur rétribution tienne compte de leurs préférences, du moins en partie, et qu'elle leur soit versée d'une manière personnalisée qui leur procure une expérience supérieure. Ils veulent plus de choix et une plus grande souplesse quant à leur rétribution et à leurs modalités de travail.

Par exemple, en ce qui a trait aux avantages sociaux, les employés – les plus jeunes, surtout – aspirent à plus de choix.¹ Mais moins de la moitié des employés estiment que leur programme d'avantages sociaux offre suffisamment de choix et de souplesse.

Figure 5. **Votre organisation a-t-elle établi officiellement une philosophie de rétribution globale pour différents segments de votre main-d'œuvre?**



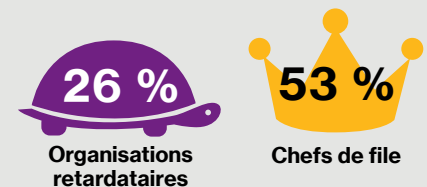
De leur côté, les employeurs reconnaissent les lacunes de leurs programmes. Seulement 42 % des répondants disent offrir de véritables choix dans leurs programmes d'avantages sociaux, ce qui caractérise une approche centrée sur le client. Toutefois, les chefs de file le font deux fois plus souvent que les organisations retardataires (figure 6).

Par ailleurs, seulement 39 % des employeurs prétendent avoir mis en œuvre des programmes d'avantages sociaux de manière à fournir une expérience supérieure ou de qualité grand public. Les chefs de file sont deux fois plus nombreux que les organisations retardataires à répondre de la sorte.

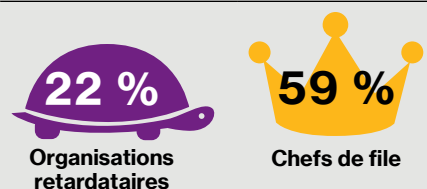
On ne doit pas sous-estimer l'importance de procurer aux employés une expérience supérieure, pour renforcer leur attachement et leur degré de mobilisation.

Figure 6. **Point de vue de l'employeur**
Mon organisation...

offre des choix pertinents dans le cadre de ses programmes d'avantages sociaux



a mis en œuvre ces programmes de manière à fournir une expérience de qualité grand public



¹Sondage mondial de 2017-2018 sur les attitudes à l'égard des avantages sociaux (Willis Towers Watson)

Cerner les lacunes

De nombreuses organisations n'appliquent pas les cinq règles permettant de répondre aux attentes de leurs employés et de leur procurer une expérience supérieure.

1. Comprendre les priorités des employés

Avant d'entreprendre l'amélioration de vos programmes de rétribution globale, il convient de mieux comprendre les besoins et préférences de vos employés.

Selon une étude de Willis Towers Watson, 70 % des employés s'attendent à ce que leur employeur les comprenne aussi bien qu'il est censé comprendre ses clients.² Mais seulement 56 % des employeurs disent comprendre quels éléments de la rétribution globale sont importants pour leurs employés actuels, et à peine 47 % comprennent les priorités des employés potentiels. Ils sont encore moins nombreux (25 %) à comprendre quels éléments sont importants pour les collaborateurs de talent externes (les travailleurs occasionnels). Sans cette compréhension, les employeurs courent le risque d'investir dans des programmes qui auront de faibles retombées.

2. Mettre en place des programmes axés sur le mieux-être qui englobent tous les besoins des employés

Les taux d'obésité ne cessent d'augmenter et les travailleurs sont de plus en plus stressés et inquiets quant à leur avenir financier, parce qu'ils doivent payer pour leurs soins de santé et leur retraite. Les avantages liés au mieux-être ne sont donc plus un simple « extra », mais bien un élément essentiel de tout programme de rétribution globale. Ces avantages contribuent à l'expérience de l'employé et englobent le bien-être physique, financier, émotionnel et social.

Les employeurs estiment déployer des efforts « moyens » en matière de mieux-être. Environ trois employeurs sur cinq croient qu'ils favorisent adéquatement l'équilibre travail-vie privée, tandis qu'un répondant sur deux dit qu'il considère que le bien-être des employés est une priorité absolue et qu'il conçoit ses programmes de rétribution globale dans cet esprit.

On note toutefois des différences considérables entre les chefs de file et les organisations retardataires. Les premiers sont deux fois plus nombreux à considérer que le bien-être des employés est une priorité absolue (*figure 7*). Seulement deux organisations retardataires sur cinq croient favoriser l'équilibre travail-vie privée, comparativement à près de trois chefs de file sur quatre. Pire encore, à peine une organisation retardataire sur quatre conçoit ses programmes de rétribution globale pour favoriser le bien-être de ses employés, comparativement à 69 % des chefs de file.

Les modalités de travail souples contribuent au bien-être des employés et jouent pour beaucoup dans leur fidélisation. Pourtant, de nombreux employeurs ignorent la valeur de telles modalités. Moins du tiers (31 %) des répondants estiment que ces modalités constituent un élément clé de la rétribution globale.

Figure 7. Environ 70 % des chefs de file favorisent l'équilibre travail-vie privée et considèrent que le bien-être est une priorité.

	Organisations retardataires	Concurrentiels	Supérieurs à la moyenne	Chefs de file
 Favorisent l'équilibre travail-vie privée chez les employés	41	56	59	73
 Considèrent que le bien-être des employés est une priorité absolue	31	43	54	70
 Ont conçu leurs programmes de rétribution globale pour favoriser le bien-être des employés	27	47	54	69

Les pourcentages indiquent dans quelle mesure les répondants sont d'accord avec les énoncés.

²Sondage mondial sur la main-d'œuvre de Willis Towers Watson (2016)

Cependant, les organisations qui favorisent l'équilibre travail-vie privée sont deux fois plus susceptibles d'indiquer que les modalités de travail souples sont un élément clé de la rétribution globale. Les chefs de file sont beaucoup plus favorables que les organisations retardataires aux modalités souples, y compris en ce qui concerne les horaires de travail (67 % contre 45 %), le télétravail (51 % contre 30 %) et le travail à distance ailleurs que de la maison (56 % contre 30 %).

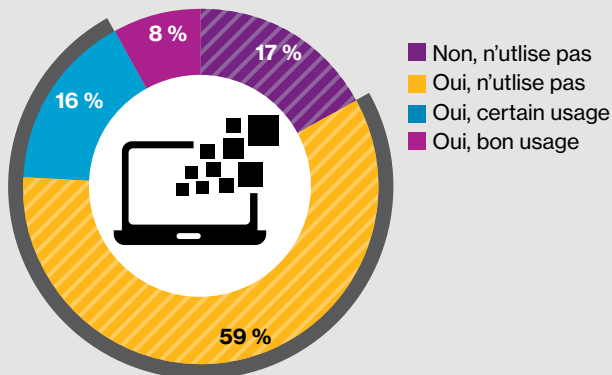
Des études de Willis Towers Watson révèlent que les démarches en matière de bien-être ne répondent pas entièrement aux attentes des employés. À peine un employé sur trois estime que les programmes de santé et de bien-être de son employeur l'ont aidé à vivre plus sainement, et seulement deux sur cinq jugent que ces programmes répondent à leurs besoins.³

La technologie fait peut-être partie de la solution, car l'efficacité des programmes de bien-être semble y être liée. Plus des deux tiers des organisations qui font un bon usage de la technologie estiment que le bien-être des employés est une priorité absolue (72 %), aident leurs employés à prendre des décisions en matière d'avantages sociaux (72 %) et conçoivent leurs programmes de rétribution globale pour favoriser le bien-être de ces derniers (68 %) (voir l'encadré).

Qu'entend-on par « bon usage de la technologie » ?

Les organisations qui font bon usage de la technologie segmentent leur personnel et connaissent ses préférences. Elles se servent de la technologie pour transmettre des messages différents à différents auditoires. Elles sont toutefois moins de 10 % à maîtriser ainsi le numérique.

Trois organisations sur quatre possèdent des outils technologiques, mais n'en font pas bon usage.



Il importe que les employeurs accordent la priorité aux programmes de bien-être et trouvent des moyens plus efficaces de mobiliser leurs employés, entre autres en faisant un meilleur usage de la technologie.

La voie à suivre...

pour combler tous les besoins de la personne :

- Faites du bien-être un élément clé de votre programme de rétribution globale.
- Envisagez la possibilité d'offrir des modalités de travail souples pour favoriser l'équilibre travail-vie privée.
- Remportez l'adhésion des employés au moyen de plateformes attrayantes et rentables.

3. Recourir à la technologie pour mieux comprendre les employés, communiquer avec eux et soutenir la prise de décisions

La technologie est cruciale tant pour la conception que pour la mise en œuvre. Utilisée judicieusement, elle aide les employeurs à mieux comprendre les priorités de leur personnel, à prendre des décisions éclairées et à communiquer la rétribution de manière personnalisée. Selon nos études, les organisations investissent dans les plateformes et les outils technologiques, mais elles n'en font pas un usage très efficace.

■ Compréhension des préférences des employés

La technologie permet de segmenter le personnel efficacement, pour regrouper les employés suivant leurs besoins et priorités et ainsi mieux comprendre leurs préférences.

- Toutefois, à peine 32 % des employeurs ont recours au numérique pour segmenter et comprendre leur personnel, même s'ils disposent souvent des bons outils. Pourquoi? Peut-être parce qu'ils ne structurent pas leurs données de manière à permettre des analyses pertinentes – leurs données sur les emplois, par exemple.
- Parmi les répondants qui font un bon usage de la technologie, 53 % disent avoir établi une philosophie de rétribution globale pour différents segments de leur main-d'œuvre et plus de 70 % disent comprendre quels éléments sont importants pour les employés actuels (77 %) et potentiels (71 %).
- Les organisations sont toutefois peu nombreuses à maîtriser la technologie. Même parmi les chefs de file, seulement 45 % ont recours au numérique pour segmenter leur personnel et comprendre ses préférences, comparativement à 17 % des organisations retardataires.

³Sondage mondial de 2017-2018 de sur les attitudes à l'égard des avantages sociaux (Willis Towers Watson)

■ Communication de la rétribution globale

Pour communiquer au sujet de la rétribution globale, les répondants ont le plus souvent recours à un intranet (72 %) et au portail des RH (54 %), puis aux médias sociaux (36 %) et aux applications mobiles (22 %). Les organisations qui maîtrisent la technologie ont davantage recours aux médias sociaux (61 %) et aux applications mobiles (42 %).

Il importe que les messages sur le sujet atteignent les bonnes cibles chez les bons auditoires, pour que tous les employés se sentent motivés et adoptent les comportements souhaités. Toutefois, moins de la moitié (42 %) des employeurs a recours au numérique pour communiquer des messages distincts à différents auditoires, comme l'exige une expérience personnalisée et de qualité grand public. Les chefs de file (56 %) sont deux fois plus nombreux que les organisations retardataires (25 %) à agir de la sorte.

De plus, les préférences qui varient selon les générations, la législation et les données comparatives qui se trouvent dans le domaine public font en sorte qu'on s'attend à une très grande transparence en matière de rétribution globale. Or, la technologie permet de communiquer avec transparence les programmes de rétribution globale. Par exemple, un portail peut servir à présenter clairement des données personnalisées sur tous les programmes de rétribution globale dont bénéficie un employé, de manière simplifiée, pour l'aider à saisir la valeur totale de sa rétribution. Toutefois, même parmi les employeurs qui font un bon usage de la technologie, un peu moins du tiers (31 %) s'en sert pour accroître la transparence au sein de leur organisation.

Personne ne semble encore maîtriser l'art de mieux communiquer les programmes de rétribution globale en misant sur l'informatique. Seulement 21 % des organisations dans le monde se servent beaucoup de la technologie pour communiquer des messages différents sur le sujet à des auditoires différents. Et seulement 2 % indiquent qu'ils font mieux que leurs concurrents à ce chapitre.

■ Soutien à la prise de décisions

Les organisations ont aussi besoin des bons outils technologiques pour prendre des décisions efficaces à l'égard de la rétribution. Par exemple, pour prendre les meilleures décisions relativement à la paie, les gestionnaires ont besoin de logiciels de pointe comportant des fonctions générales d'évaluation et de comparaison des postes, et des capacités solides de production de rapports et d'analyse. Les trois quarts des répondants qui font un bon usage de la technologie ne se fient pas uniquement à un chiffrier pour mettre en œuvre leurs programmes de rémunération de base.

Il importe que les messages sur le sujet atteignent les bonnes cibles chez les bons auditoires, pour que tous les employés se sentent motivés et adoptent les comportements souhaités.

Conclusion

Plus de 90 % des sociétés du **monde** disposent d'outils **technologiques** pour concevoir et mettre en œuvre leurs programmes, mais **seulement 11 % s'en servent utilement**,

pour segmenter leur personnel, comprendre ses préférences et cibler ses messages.



Par conséquent, de nombreuses organisations pourraient apporter diverses améliorations sans investir davantage. Il leur suffirait d'apprendre à utiliser plus efficacement les outils dont elles disposent déjà.

La voie à suivre...

pour faire un meilleur usage de la technologie aux fins de la conception et de la mise en œuvre de programmes de rétribution globale :

- Assurez-vous d'avoir en mains les outils et méthodes permettant de bien comprendre vos employés. Il vous faut savoir ce qui importe à vos employés actuels et éventuels, comprendre quels programmes vous aident le plus à les attirer, les fidéliser et les mobiliser, et les éléments de ces programmes qui répondent aux besoins de chacun.
- Communiquez vos programmes clairement, au moyen de messages personnalisés sur diverses plateformes : intranets, portails RH, portails Rétribution globale, médias sociaux et applications mobiles.
- Faites le point sur les logiciels soutenant vos programmes de rétribution globale et réfléchissez aux modifications à apporter pour optimiser l'utilisation de ces logiciels.

4. Mesurer le coût et l'incidence des programmes

Votre organisation doit être à même de mesurer le rendement du capital investi dans ses programmes de rétribution globale ainsi que l'incidence de ces programmes sur son personnel.

Les trois paramètres les plus utilisés pour mesurer le RCI de ces programmes sont le coût total (49 %), la fluctuation des dépenses d'une année à l'autre (48 %) et le coût des programmes individuels (38 %) (figure 8). Parmi les sociétés qui disposent d'outils technologiques pour évaluer et analyser ces paramètres et savent s'en servir, 78 % comprennent quel est le coût total de leurs programmes. Mais certaines organisations auront peut-être du mal à mesurer les coûts si leurs données sont isolées parce que les programmes qui les gèrent appartiennent à différents secteurs des RH ou même à des tiers.

Les répondants sont moins nombreux à s'intéresser aux mesures axées sur les personnes ou créant de la valeur, comme l'incidence sur la capacité à fidéliser (36 %) ou à attirer (28 %) des employés ou la satisfaction des employés à l'égard des programmes (34 %) (figure 8). Il faut toutefois se donner la peine de comprendre non seulement le coût, mais aussi la valeur, pour prendre de sages décisions quant aux sommes investies.

Pour mesurer le RCI de manière fiable, les organisations doivent tenir compte de cinq paramètres relevant de deux catégories :

Coût

1. Coût total de tous les programmes de rétribution globale
2. Coût des programmes individuels

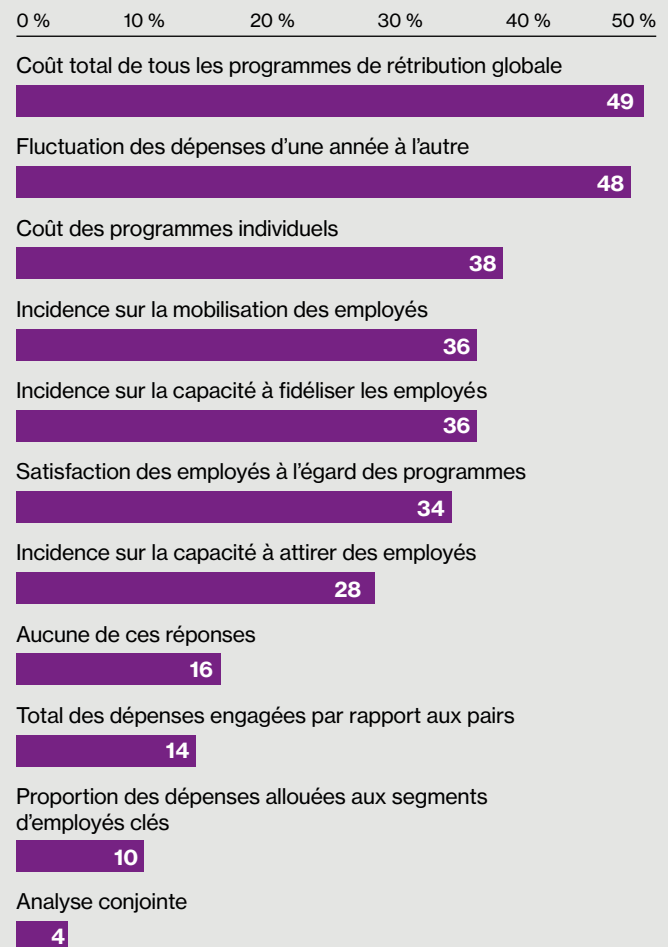
Incidence

3. Sur la mobilisation des employés
4. Sur la capacité à fidéliser les employés
5. Sur la capacité à attirer des employés

Les chefs de file sont deux fois plus susceptibles que les organisations retardataires d'avoir évalué quatre de ces cinq paramètres, mais ils sont seulement 22 % à le faire.

Dans les économies en développement, les organisations sont plus portées à mesurer le coût (coût total et fluctuation des dépenses) ainsi que l'incidence sur la capacité à fidéliser les employés. À l'heure actuelle, les employeurs de partout dans le monde se limitent en moyenne à trois paramètres pour mesurer le RCI. Ils ont toutefois l'intention de faire mieux dans l'avenir.

Figure 8. Quelles mesures les organisations utilisent-elles pour établir le rendement du capital investi dans leurs programmes de gestion des talents et de rétribution?



L'organisation doit être à même d'évaluer le rendement du capital investi dans ses programmes de rétribution globale et l'incidence de ces programmes sur sa main-d'œuvre.



L'analyse conjointe, pour optimiser la rétribution globale

Avec les bons outils d'analyse et de modélisation, une organisation parvient à quantifier les rapports essentiels entre les sommes investies dans la rétribution globale et les comportements devant en résulter chez les employés.

Par exemple, l'[outil d'optimisation de la rétribution globale de Willis Towers Watson](#) procède à des analyses rigoureuses qui permettent aux employeurs :

- **de comprendre l'importance relative de chaque récompense aux yeux de leurs employés.** Les organisations ont recours à l'analyse conjointe (ou de compromis), une technique de recherche avancée, pour amener leurs employés à faire des compromis en choisissant différents éléments de rétribution en fonction de leurs réponses à un ensemble de questions structurées et fondées sur des statistiques.
- **de reconnaître les différences entre les préférences de différents groupes d'employés,** de même que l'incidence de ces préférences sur leur comportement.
- **de comprendre combien ils doivent investir – et où** – pour obtenir les meilleurs résultats possibles en investissant le moins possible dans leurs programmes de rétribution globale.

Toute cette information aide les chefs de file à prendre les bonnes décisions d'investissement et à élaborer une proposition de valeur susceptible de provoquer chez les employés les attitudes et les comportements souhaités, à un coût abordable.

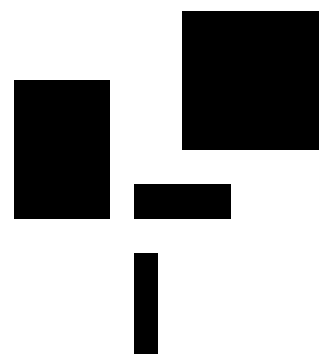
Comme les organisations consacrent des sommes considérables à leurs programmes de rétribution globale, il importe de mesurer avec précision le rendement financier de ces programmes et leur incidence sur le personnel.

Les organisations qui disposent des outils nécessaires et savent s'en servir mesurent aussi un plus grand nombre de paramètres du RCI, comme la proportion des dépenses allouées aux segments d'employés clés et l'analyse conjointe (voir l'encadré de gauche).

La voie à suivre...

pour optimiser l'utilisation des paramètres servant à évaluer les programmes de rétribution globale :

- Évitez l'isolement des données en adoptant des plateformes centralisées ou en permettant aux systèmes d'échanger des données.
- Évaluez vos résultats en mesurant les coûts et l'incidence des programmes sur la capacité d'attraction, de fidélisation et de mobilisation.
- Intégrez graduellement de nouveaux paramètres et des analyses plus poussées. Exemple : proportion des dépenses allouées aux segments clés et analyse conjointe.



5. *Priorité à la juste rémunération, à des avantages sociaux visant des buts précis, à l'inclusion et à la diversité*

La convergence de divers mouvements mondiaux bien connus – les changements démographiques, la transformation numérique du travail, etc. – vient transformer les attentes de l'ensemble des employés en ce qui concerne l'équité salariale, les avantages sociaux visant des buts précis, la diversité et l'inclusion.

- **Juste rémunération :** Étant donné l'importance du salaire de base pour attirer et fidéliser des employés, les employeurs doivent bien comprendre que tous s'attendent de plus en plus à une juste rémunération. Les lois adoptées aux États-Unis, au Royaume-Uni et ailleurs soulignent l'importance croissante de cet enjeu

Toutefois, de récentes recherches de Willis Towers Watson révèlent que les employeurs sont nombreux à disposer d'un processus officiel qui garantit l'impartialité et la cohérence des décisions de rémunération, mais qu'ils ont quand même du mal à assurer une juste rémunération, surtout en ce qui concerne l'égalité de traitement entre les sexes.⁴ Les résultats du Sondage sur l'actualisation de la rétribution globale le confirment. Par exemple, au moment de prendre des décisions touchant le salaire de base, seulement 46 % des employeurs tiennent compte de l'équité interne et seulement un sur cinq (21 %) se soucie de l'équité entre les sexes.

- **Avantages sociaux visant des buts précis :** Les employés ont de plus en plus soif de certitude dans ce monde effréné et inconstant; dans ce contexte, les avantages sociaux (axés sur la santé, le mieux-être et la retraite) sont une des principales raisons qui poussent les employés à se joindre à une organisation ou à la quitter. De nos jours, les stratégies en matière d'avantages sociaux visent une harmonisation avec les objectifs de l'organisation, tiennent compte de l'évolution de la main-d'œuvre, et se traduisent par des programmes très efficaces et durables. Ces stratégies contribuent nettement au sentiment de la sécurité des employés, à leur bien-être, à leur mobilisation et à leur productivité – sans parler du degré élevé de personnalisation et de l'abondance de choix qu'elles permettent. Tous les employés attachent de l'importance aux avantages sociaux à toutes les étapes de leur carrière, mais pas forcément de la même façon ou au même moment.

Les programmes d'avantages sociaux visant des buts précis prennent en compte la situation actuelle des participants (priorités et préférences), mais aussi ce à quoi ils aspirent (personnalisation, choix et incidence). Tout gravite autour de l'expérience de l'employé et son quotidien s'en trouve optimisé. De nos jours, les employeurs font correspondre leurs programmes d'avantages sociaux et leurs propositions de valeur. Aux États-Unis, 72 % des

employeurs accordent une priorité absolue à l'expérience de leurs employés et s'engagent à le faire au cours des trois prochaines années.⁵

- **Inclusion et diversité :** La diversité est emblématique du nouveau monde du travail et les employeurs se doivent d'en comprendre l'incidence sur leur organisation, de répondre aux attentes des employés en matière de programmes d'inclusion et de diversité, et harmoniser leurs programmes de rétribution globale avec leur stratégie d'inclusion et de diversité. Or, à peine plus d'un employeur sur cinq (23 %) dispose d'un programme d'inclusion et de diversité structuré et géré officiellement. Ce type de programme tient normalement compte du sexe (87 %), des handicaps (61 %), de l'origine ethnique (53 %), de l'âge (55 %) et des préférences sexuelles (41 %).⁴ L'existence de tels programmes témoigne aussi de la volonté des organisations d'entretenir une culture saine, ce qui est tout à leur avantage.

L'inclusion suppose entre autres un environnement de travail où chacun se sent en sécurité, tant sur le plan psychologique qu'autrement, et se sent habilité à donner le meilleur de soi. La moitié des organisations américaines qui ont participé à notre enquête de 2018 sur les bonnes pratiques dans les soins de santé avaient déjà inclus la sécurité psychologique parmi leurs objectifs en matière de mieux-être ou comptaient le faire avant 2020. Dans ce contexte, les programmes de rétribution globale doivent soutenir des pratiques « saines », comme les suivantes :

- Règles en milieu de travail et en société qui soutiennent la raison d'être et les valeurs de l'organisation
- Codes de conduite et cultures de dignité et de respect – lutte contre le harcèlement et l'abus de pouvoir, par exemple
- Modalités de travail souples
- Reconnaissance de l'apport de chacun
- Mentalité axée sur l'innovation et la croissance, plus grande tolérance du risque (dans certains contextes)
- Leadership inspiré qui soutient les comportements ci-dessus

Les employeurs qui tardent à reconnaître l'importance que les employés attachent à une juste rémunération, à une saine culture d'organisation et à un milieu de travail inclusif et diversifié courent le risque de compromettre leur capacité à attirer des employés compétents sur le marché mondial de l'emploi.

De nos jours, les employeurs font correspondre leurs programmes d'avantages sociaux et leurs propositions de valeur.

⁴ Sondage de 2018 sur le versement d'une juste rémunération (Willis Towers Watson)

⁵ Enquête de 2018 sur les bonnes pratiques dans les soins de santé (Willis Towers Watson)

La voie à suivre...

pour favoriser l'équité, la poursuite d'objectifs précis, l'inclusion et la diversité sur les lieux de travail (figure 9) :

- Définissez un cadre officiel en matière d'inclusion et de diversité et veillez à ce que vos programmes d'avantages sociaux, de mieux-être et de gestion de la carrière répondent aux besoins d'effectifs diversifiés.
- Ayez recours à la technologie pour soutenir votre stratégie en vue d'accroître votre pouvoir d'attraction et de fidélisation auprès d'une main-d'œuvre diversifiée.
- Faites le diagnostic des pratiques de votre organisation. Sont-elles « saines »? Ne vous contentez pas de dresser la liste de vos programmes et politiques, mais efforcez-vous d'en comprendre l'incidence et de repérer les lacunes éventuelles.
- Faites le diagnostic de vos principes d'équité salariale et voyez s'il convient de prendre d'autres mesures.
- Évaluez dans quelle mesure vos avantages sociaux poursuivent des buts précis et sont adaptés aux besoins et préférences de votre personnel (p. ex., vos programmes et politiques tiennent-ils compte de sa situation actuelle et de ses aspirations?).



Figure 9. Facteurs contribuant à attirer et à fidéliser une main-d'œuvre diversifiée



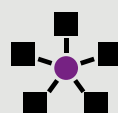
Programmes d'inclusion et de diversité structurés et officiels



Technologie servant à comprendre les préférences des employés et à leur transmettre des messages ciblés



Soutien de programmes, réseaux et prix externes offrant des modèles féminins



Établissement et soutien de réseaux internes



Analyse des changements



Programmes de soutien à la maternité et au retour au travail

Établissement de priorités

Jusqu'à maintenant, les employeurs ont démontré peu d'empressement à modifier leurs programmes de rétribution globale. Mais les chefs de file ont l'intention, d'ici un an, d'apporter des améliorations de nature technologique (outils d'administration, p. ex.) et d'accroître la personnalisation et la transparence de leurs communications. Et d'ici trois ans, ils songent à offrir plus de souplesse (avantages sociaux, modalités de travail, options de carrière), à mesurer plus de paramètres du RCI et à offrir plus de choix (*figure 10*).

D'un point de vue régional, les employeurs d'Europe, du Moyen-Orient et de l'Afrique (EMOA), d'Amérique du Nord et d'Amérique latine songent à rendre leurs programmes plus transparents d'ici un an. De plus, dans toutes les régions, des modifications de nature technologique sont prévues. D'ici trois ans, les employeurs du monde entier ont l'intention d'accroître la souplesse de leurs programmes. Dans les régions Asie-Pacifique et EMOA, ils songent aussi à offrir à chaque employé plus de choix pendant cette période.

Figure 10. Principales cibles des changements envisagés

		Organisations retardataires	Concurrentiels	Supérieurs à la moyenne	Chefs de file
Mesures déjà prises	1	Technologie au service des employés (pour l'adhésion, p. ex.)	Personnalisation	Personnalisation	Technologie au service des employés (pour l'adhésion, p. ex.)
	2	Technologie au service de l'employeur (administration, p. ex.)	Technologie au service des employés (pour l'adhésion, p. ex.)	Personnalisation	Plus grande transparence
	3	Plus grande transparence	Technologie au service de l'employeur (administration, p. ex.)	Ajout de programmes de santé et de mieux-être	Ajout de programmes de santé et de mieux-être
Mesures envisagées d'ici un an	1	Plus grande transparence	Technologie au service de l'employeur (administration, p. ex.)	Communications plus personnalisées	Technologie au service de l'employeur (administration, p. ex.)
	2	Technologie au service de l'employeur (administration, p. ex.)	Plus grande transparence	Technologie au service de l'employeur (administration, p. ex.)	Communications plus personnalisées
	3	Communications plus personnalisées	Technologie au service des employés (pour l'adhésion, p. ex.)	Plus grande transparence	Plus grande transparence
Mesures envisagées d'ici trois ans	1	Plus de souplesse (avantages sociaux, modalités de travail, options de carrière)	Plus de souplesse (avantages sociaux, modalités de travail, options de carrière)	Plus de choix	Plus de souplesse (avantages sociaux, modalités de travail, options de carrière)
	2	Harmonisation de l'expérience Rétribution globale et de la marque externe	Communications plus personnalisées	Plus de souplesse (avantages sociaux, modalités de travail, options de carrière)	Nouvelles mesures du RCI
	3	Plus de choix	Harmonisation de l'expérience Rétribution globale et de la marque externe	Harmonisation de l'expérience Rétribution globale et de la marque externe	Plus de choix

Les employeurs qui souhaitent améliorer leurs programmes de rétribution globale ont intérêt à privilégier les aspects suivants :

■ **Segmentation du personnel**

Le marché de l'emploi s'est resserré et les employeurs ont tout intérêt à bien cibler les groupes d'employés qu'ils souhaitent attirer, fidéliser et mobiliser s'ils veulent optimiser l'utilisation de leurs ressources limitées et faire croître leur organisation. Ils pourront alors s'efforcer de comprendre les préférences des employés dont ils ont besoin et mettre en œuvre à leur intention des programmes de récompenses sur mesure.

Notre sondage semble indiquer que de plus en plus d'organisations procèdent ainsi et abandonnent l'approche « taille unique ». C'est ce que 20 % d'entre elles ont déjà fait, tandis que 15 % comptent le faire d'ici un an et 38 % d'ici trois ans.

La technologie peut faciliter ces efforts de segmentation. Par exemple, 49 % des employeurs qui se servent dans une certaine mesure, et habilement, de la technologie pour prendre leurs décisions en matière de rémunération comptent segmenter et différencier davantage les rôles ou fonctions d'ici trois ans.

■ **Technologie et communication**

Après avoir bien ciblé les groupes d'employés dont ils ont besoin, les employeurs doivent harnacher la technologie pour transmettre des messages plus personnalisés. Si seulement 14 % des répondants ont personnalisé leurs communications à ce jour, 27 % songent à le faire d'ici un an et 38 % d'ici trois ans.

Si une vaste majorité d'employeurs (72 %) ont recours à leur intranet pour communiquer leurs programmes de rétribution globale, près du tiers (29 %) songent à se servir plutôt de leur portail RH d'ici un ou trois ans. De plus, le tiers des répondants (33 %) songe à utiliser des applications mobiles d'ici trois ans, tandis que le cinquième (17 %) des chefs de file pense le faire d'ici un an.

En outre, de plus en plus d'employeurs s'efforcent d'améliorer leurs outils technologiques tant pour leur propre compte que pour celui de leurs employés. Un employeur sur trois (32 %) songe à le faire pour son propre compte d'ici un an, et 35 % d'ici trois ans. Plus du quart des répondants (26 %) songent à le faire pour le compte de leurs employés (outils d'adhésion, p. ex.) d'ici un an et plus du tiers (34 %) d'ici trois ans..

Une approche mondiale peut s'avérer plus efficace et contribuer à la mobilité, tandis qu'une approche plus régionale permettra de mieux harmoniser les programmes avec le marché local.

■ **Gouvernance des programmes**

La conception et l'administration des programmes de rétribution globale évoluent différemment selon la nature de chaque programme :

- **Paie** : 62 % des répondants modifient la conception et l'administration de leur programme de salaire de base : 32 % les décentralisent et 25 % font le contraire. Parmi les 68 % qui modifient leurs mesures d'intéressement à court terme, le mouvement de centralisation (39 %) est légèrement plus prononcé que celui de décentralisation (23 %). En revanche, les mesures d'intéressement à long terme et les programmes de reconnaissance ont davantage tendance à être centralisés.
- **Avantages sociaux** : Ces programmes sont plus souvent décentralisés que le contraire, 2,6 fois plus susceptibles de l'être dans le cas des programmes liés à la santé et au mieux-être et 3,3 fois plus dans le cas des prestations de retraite et autres avantages financiers. La réglementation et les différences entre les marchés expliquent sans doute ce phénomène. Cela étant dit, les organisations ont peut-être l'occasion de réduire les coûts à l'échelle locale lorsqu'elles centralisent ces opérations.
- **Carrières** : Les programmes de gestion de carrière – la gestion du rendement, en particulier – ont tendance à être conçus et administrés davantage à l'échelle mondiale. C'est vrai pour la gestion du rendement (56 %), l'apprentissage et le perfectionnement (48 %), mais aussi pour la planification et le cheminement de carrière (44 %).

Une approche mondiale peut s'avérer plus efficace et contribuer à la mobilité, tandis qu'une approche plus régionale permettra de mieux harmoniser les programmes avec le marché local.

Pour améliorer la gouvernance des programmes, il importe d'atteindre le bon équilibre entre la cohérence mondiale et le contrôle local, sous réserve d'une supervision mondiale de tous les programmes, afin de favoriser leur pertinence, leur personnalisation (s'il y a lieu) et la gestion des coûts dans la mesure du possible.



Tracez votre itinéraire

Dans un monde du travail en constante transformation, la conception et la mise en œuvre de vos programmes de rétribution globale deviennent un trajet au long cours nécessitant de fréquents changements de cap en fonction des besoins de votre personnel et de votre organisation.

Voici par où commencer.



1. Faites un diagnostic de vos programmes de rétribution globale.

Mesurez le coût et l'incidence de vos programmes. Évaluez-en les divers aspects – technologie, communications, transparence, souplesse, etc. – pour vous situer sur l'échelle qui va des organisations retardataires aux chefs de file. Repérez les écarts à combler pour prendre des décisions prudentes quant aux sommes à investir dans ces programmes.



2. Exploitez vos points forts.

Repérez les atouts existants que vous n'exploitez pas bien ou pas du tout. Veillez surtout à ce que votre organisation tire pleinement profit de ses outils technologiques pour mieux comprendre les besoins des groupes d'employés clés et mieux cibler les récompenses et les messages destinés à ces groupes.



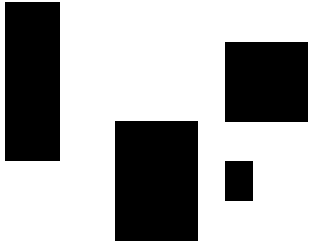
3. Reconnaissez les changements qui auront la plus grande incidence.

Voyez quelles améliorations il faut apporter aux éléments clés de vos programmes pour vous démarquer de vos concurrents et offrir la plus grande valeur apparente possible aux groupes d'employés clés, au moindre coût possible.



4. Mesurez les résultats.

Évaluez où vous en êtes dans votre cheminement, puis décidez des prochaines mesures à prendre pour continuer de vous améliorer.





À propos du Sondage sur l'actualisation de la rétribution globale

Le Sondage sur l'actualisation de la rétribution globale a été mené en juin et en juillet 2018. En tout, 1 670 organisations issues de 44 pays y ont participé. Les répondants représentent un vaste éventail de secteurs d'activité et géographiques.



À propos de Willis Towers Watson

Willis Towers Watson (NASDAQ : WLTW) est une société mondiale de premier plan en services-conseils, en courtage et en solutions qui aide ses clients partout dans le monde à transformer le risque en parcours de croissance. Nos racines remontent à 1828, et Willis Towers Watson compte plus de 40 000 employés dans plus de 140 pays. Nous concevons et réalisons des solutions qui permettent de gérer le risque, d'optimiser les avantages sociaux, de cultiver les talents et d'augmenter la capacité des capitaux afin de protéger les organisations et les personnes, et de les rendre plus solides. Notre vision unique nous permet de reconnaître ce qui se trouve aux carrefours stratégiques entre les talents, les actifs et les idées, la formule dynamique qui favorise les résultats d'organisation. Ensemble, réalisons votre potentiel. Consultez notre site à l'adresse willistowerswatson.com.



willistowerswatson.com/fr-CA/social-media

© Droit d'auteur Willis Towers Watson, 2018. Tous droits réservés.
WTW-GL-18-RES-4030d5a

willistowerswatson.com

Willis Towers Watson