

Rémunération : nouvelles tendances

Divers collaborateurs de MLH + A inc.

Volume 62, Number 1, 1994

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1104993ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1104993ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (print)

2817-3465 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

collaborateurs de MLH + A inc., D. (1994). Rémunération : nouvelles tendances. *Assurances*, 62(1), 163–170. <https://doi.org/10.7202/1104993ar>

Chronique actuarielle

par
divers collaborateurs
de MLH + A inc.

Rémunération : nouvelles tendances

La mondialisation des marchés, les enjeux socio-économiques et les nouveaux contextes politiques et juridiques sont autant de facteurs qui influent sur nos modes de gestion et qui incitent les organisations à revoir leur façon de gérer leurs ressources humaines.

163

Ainsi, recherche-t-on des pratiques de rémunération novatrices qui permettent à l'organisation de s'adapter rapidement à son nouvel environnement. Parmi les nouvelles tendances qui se dessinent nettement, notons :

- une plus grande participation des conseils d'administration à la gestion des ressources humaines et de la rémunération des cadres supérieurs ;
- la popularité grandissante des structures salariales dites « élargies » (*broadbanding* ou *career band*) ;
- la conception de programmes d'options d'achat d'actions qui favorisent le développement d'intérêts communs entre les actionnaires et les cadres supérieurs.

Le rôle du conseil d'administration

Au cours des dernières années, nous avons constaté que plusieurs conseils d'administration d'organisations tant publiques que privées avaient créé un comité ayant pour mandat de s'assurer que la gestion des ressources humaines et de la rémunération reflète les valeurs privilégiées par l'organisation.

Pour assurer l'efficacité d'un tel comité, il est important d'en bien définir le rôle, la composition et les responsabilités, lesquelles se résument normalement comme suit :

164

- maintien de l'équité interne ;
- analyse détaillée des recommandations de mouvements de la masse salariale ;
- contrôle des sommes allouées à la bonification ;
- révision des salaires et des bonis des membres de la haute direction ;
- nomination de cadres supérieurs ;
- analyse de l'impact des acquisitions, des ventes ou des fusions d'entreprises sur les programmes en ressources humaines ;
- approbation des politiques de rémunération et des programmes d'avantages sociaux ;
- recommandations au conseil d'administration.

Afin d'être en mesure de mener à bien leur mandat, les membres de ce comité doivent répondre aux questions suivantes :

- L'organisation a-t-elle progressé vers la réalisation de son plan stratégique et de ses plans d'action ?
- Y a-t-il un écart par rapport à la philosophie de rémunération du conseil ? Maintenons-nous un avantage concurrentiel grâce à nos ressources humaines ?
- Doit-on augmenter la masse salariale ? L'organisation a-t-elle fait un gain de productivité qu'elle veut partager avec ses employés ? Les résultats financiers de l'organisation justifient-ils l'octroi d'un boni aux cadres supérieurs ? Les montants distribués représentent-ils bien le rendement atteint ?

- Est-ce que l'orientation de l'organisation privilégie une augmentation de la masse salariale ou bien, est-ce qu'un régime de participation aux gains de productivité ou aux bénéfices rencontrerait mieux les besoins de l'organisation à long terme ?
- Comment expliquer aux actionnaires les niveaux d'augmentation des salaires et des bonis ?

Sans être exhaustive, cette liste de questions démontre l'importance de ce comité. Son rôle doit respecter les responsabilités confiées à la direction, ne pas faire obstacle à la qualité et à l'efficacité de la prise de décision et ne pas servir d'échappatoire ou d'excuse à la direction pour ne pas agir.

165

Enfin, rappelons qu'en plus d'être un sujet fréquemment couvert par les médias, la rémunération des cadres supérieurs se voit de plus en plus questionnée par les actionnaires. Dans l'intérêt des membres du conseil d'administration et de la direction, on se devra d'y attacher l'importance voulue et d'y consacrer le temps nécessaire.

Les structures salariales élargies

La structure salariale dite « élargie » permet de regrouper tous les emplois d'un niveau hiérarchique comparable dans une même famille d'emplois et, conséquemment, dans une même classe salariale.

Issu de la conjoncture économique actuelle, le principe des structures salariales élargies répond aux nouveaux défis en matière de gestion de la rémunération. De fait, il n'est pas surprenant que plusieurs organisations misent sur une utilisation optimale de leurs ressources humaines afin de maintenir leur part du marché et d'assurer leur expansion. C'est dans ce sens que certaines organisations valorisent plus que jamais la polyvalence des fonctions et qu'elles adoptent des structures salariales élargies, notamment pour :

- faciliter la mobilité interne des employés ;

- favoriser l'exécution de projets par des équipes multidisciplinaires ;
- favoriser l'évolution des employés au sein de l'organisation davantage par le biais du développement professionnel que par l'obtention de promotions ;
- supporter les nouvelles valeurs et orientations ;
- aplanir la structure organisationnelle.

166

Chez plusieurs organisations, une telle approche est davantage préconisée pour les cadres supérieurs seulement ou encore pour les professionnels et les techniciens alors que chez d'autres, on n'hésite pas à l'appliquer à l'ensemble des employés salariés.

Le design

Comme son nom l'indique, l'écart ou l'amplitude entre le minimum et le maximum des échelles salariales est plus élevé dans une structure de type élargie que dans une structure salariale conventionnelle. L'écart le plus souvent utilisé est de 100 % entre le minimum et le maximum. Certaines organisations ont tout simplement doublé l'écart existant dans leurs échelles salariales conventionnelles. D'autre part, le chevauchement entre les échelles élargies est normalement de 50 %. La majorité des organisations n'utilisent pas de point de contrôle ou de médiane. Cependant, quelques-unes utilisent une zone du marché.

Il va de soi que la mise en place de structures salariales élargies aura des répercussions sur le système d'évaluation du rendement, le système d'évaluation des emplois, les descriptions d'emplois et l'admissibilité des titulaires aux différents programmes de rémunération incitative ; par conséquent, elle devra être bien planifiée.

L'envers de la médaille

L'utilisation de structures salariales élargies étant un phénomène relativement nouveau, très peu d'enquêtes salariales

en tiennent compte. Par conséquent, les organisations qui innovent en ce domaine peuvent difficilement se comparer avec le marché.

Les législations en matière d'équité salariale soulèvent un autre problème de taille. En effet, comment s'assurer que le principe des structures salariales élargies respecte les normes d'équité salariale alors que les fondements mêmes de ces deux approches sont différents ?

Enfin, les organisations doivent revoir leurs positions pour contrôler leur budget d'augmentation salariale de même que pour établir les critères de progression dans les nouvelles échelles salariales, à savoir l'évaluation du rendement, l'ancienneté, l'acquisition de connaissances, etc.

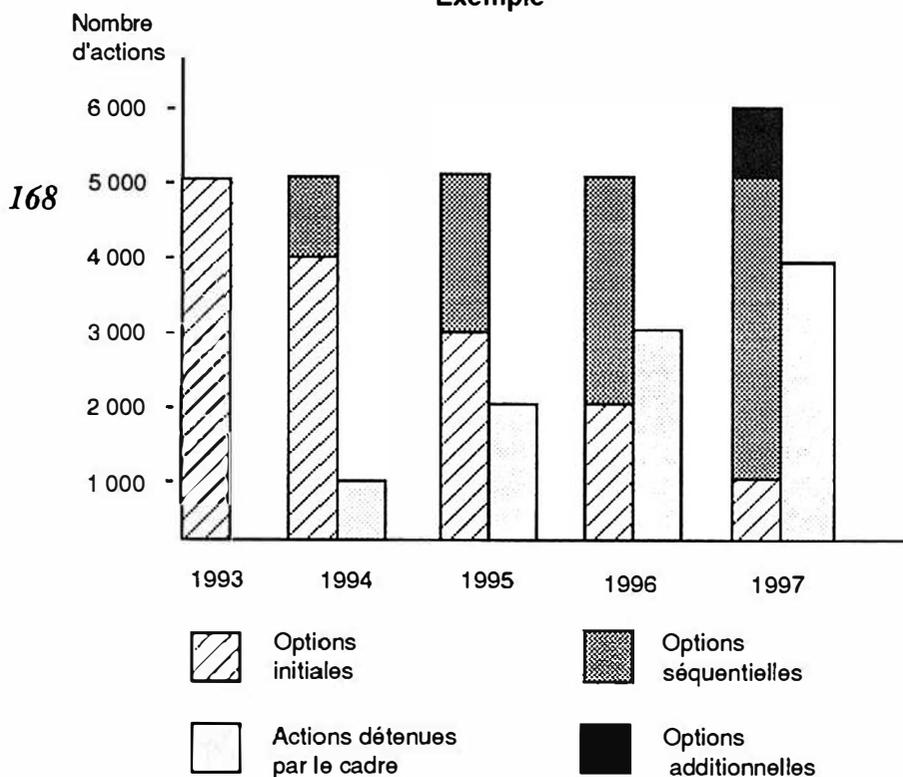
167

Les programmes d'options d'achat d'actions

Un nombre sans cesse croissant de conseils d'administration, tant aux États-Unis qu'au Canada, font face à des critiques de la part des actionnaires concernant les régimes d'options d'achat d'actions offerts aux cadres supérieurs. Voici, en bref, ce qu'on reproche aux programmes traditionnels.

- Lors de l'exercice des options, les cadres supérieurs ne sont exposés à aucun risque, contrairement aux actionnaires.
- Le niveau de rémunération atteint lors de l'exercice d'une option peut être disproportionné par rapport aux résultats de l'entreprise et à la rémunération de base du cadre supérieur.
- La vente de blocs importants d'actions par les cadres supérieurs affecte la confiance des investisseurs.
- Souvent, les programmes d'options d'achat d'actions ne sont pas reliés à des mesures qui permettent à l'entreprise de rémunérer ses cadres supérieurs selon le niveau d'atteinte des objectifs à long terme.

Programme d'options d'achat d'actions Exemple



Hypothèses :

- Options séquentielles octroyées lorsque le cadre exerce ses options initiales immédiatement après la période d'attente (ici, à chaque 12 mois).
- Options additionnelles octroyées lorsque le cadre conserve ses actions pour une période minimale (ici de 3 ans).

Les objectifs à long terme

En premier lieu, il est important d'identifier ce qui motive les entreprises à rémunérer leurs cadres supérieurs sous cette forme. Les principaux éléments de réflexion sont les suivants :

- Quels sont les résultats escomptés et les comportements désirés ?
- Comment veut-on partager l'accroissement de la valeur de l'entreprise entre les cadres, les actionnaires et les besoins d'investissements de l'entreprise ?
- Le programme contribue-t-il à la réalisation du plan stratégique de l'entreprise ?

Ces réflexions serviront d'assise à la mise sur pied d'un programme cohérent par rapport aux objectifs à long terme de l'entreprise.

Par ailleurs, les indices de mesure du rendement de l'entreprise devraient être conçus sur la base d'éléments à long terme tels que la valeur ajoutée, la réduction de la dette, les investissements à long terme et leurs coûts, les bénéfices escomptés et les bénéfices réalisés, les ventes, fusions et acquisitions d'entreprises mesurées sur un horizon de 5 à 10 ans, et les autres mesures à long terme telles que l'enrichissement des actionnaires, etc.

Une entreprise pourra ainsi offrir un nombre important d'options à un cadre et lui permettre d'exercer son droit, en totalité ou en partie, à la condition toutefois qu'il atteigne un niveau prédéterminé des objectifs à long terme.

Le niveau de risque

Afin de placer l'employé cadre dans un contexte de risque similaire à celui de l'actionnaire, l'entreprise pourrait offrir des options séquentielles, c'est-à-dire des options qui sont octroyées au cadre lorsque celui-ci exerce ses options originales. À titre d'exemple, un nombre d'options égal à celui des options

exercées peut être octroyé lorsque le cadre a exercé ses options aussitôt écoulées la période d'attente prévue au programme. Si l'employé cadre retarde l'exercice de ses options, le nombre d'options séquentielles qui lui sont offertes diminue rapidement selon un calendrier préétabli.

Une autre façon d'inciter l'employé cadre à exercer ses options le plus tôt possible est d'indexer le prix des options non exercées. L'indexation pourrait être égale au plus élevé entre un pourcentage fixe (p. ex. 10 %) et l'accroissement de la valeur de l'avoir des actionnaires.

170

Garder la confiance des investisseurs

Afin de maintenir la confiance des investisseurs et de s'assurer que le cadre démontre toujours un vif intérêt pour l'entreprise, des options additionnelles peuvent être ajoutées au programme. Ainsi, les actions qui sont toujours détenues après trois ou cinq ans donnent droit à un nouveau montant d'options qui peut représenter entre 30 et 50 % du nombre original d'options exercées par le cadre.

Enfin, le financement sans intérêts est aussi un moyen d'inciter le cadre à conserver ses actions plus longtemps et, dans plusieurs cas, à reporter l'impact fiscal au moment de la vente des actions.

Un programme d'options d'achat d'actions intégrant de tels éléments saura répondre aux besoins des actionnaires tout en prévenant les départs « prématurés » des cadres supérieurs.

Conclusion

Le fait de miser sur ses ressources humaines pour relever les défis économiques auxquels toute organisation fait face aujourd'hui entraîne nécessairement une remise en question des modes de rémunération. Nous avons vu rapidement dans cet article trois moyens adoptés par bon nombre d'organisations afin de gérer leur rémunération de façon plus efficace.