

Rémunération et compétences de pointe – Le dilemme du gestionnaire

Divers collaborateurs de MLH+A Inc.

Volume 65, numéro 2, 1997

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1105154ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1105154ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (imprimé)

2817-3465 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

collaborateurs de MLH+A Inc., D. (1997). Rémunération et compétences de pointe – Le dilemme du gestionnaire. *Assurances*, 65(2), 249–255.
<https://doi.org/10.7202/1105154ar>

CHRONIQUE ACTUARIELLE

par divers collaborateurs de MLH+A Inc.*

Rémunération et compétences de pointe – Le dilemme du gestionnaire

Stéphanie Larose vient de quitter votre bureau et, encore une fois, vous éprouvez un sentiment d'impuissance : vous allez perdre une employée exceptionnelle. Stéphanie vient de vous apprendre que Logiciels Mirobole lui a offert un salaire de base de 20 % supérieur à celui que vous lui versez. Une prime lui sera remise à la signature du contrat, et elle aura droit à un excellent régime d'intéressement si elle se joint à cette société. Même si elle vous a dit qu'elle aimerait rester chez vous pour terminer son projet et qu'elle n'a pas encore accepté l'offre du concurrent, vous savez qu'elle a bien besoin de cet argent et vous ne pourriez la blâmer d'envisager un changement d'emploi.

Que faire ? D'une part, les budgets sont serrés, les lignes de conduite de votre compagnie en matière salariale sont claires et justes, et vous devez tenir compte des autres employés. D'autre part, la perte de Stéphanie mettra en péril le projet et pourrait indisposer deux ou trois gros clients. Avez-vous une impression de « déjà-vu » ?

Les entreprises nord-américaines se transforment à un rythme vertigineux qui va s'accéléralant pour quantité de raisons : nouveaux produits, nouvelles lois, progrès technologiques, révision des processus, fusions, acquisitions, désinvestissements. Et au fur et à mesure qu'elles se transforment, les habiletés et compétences du personnel doivent s'adapter. Inévitablement, les nouveaux besoins à ce chapitre donnent naissance à des lacunes en matière de compétences et enclenchent le jeu de l'offre et de la demande.

* MLH+A Inc. est une filiale du groupe Sodarcac.

Entre autres exemples récents de transformation qui ont envahi les entreprises nord-américaines, notons la déréglementation dans l'industrie de l'énergie, les programmes de qualité totale, l'utilisation de la robotique dans le secteur de la fabrication, ainsi que d'innombrables progrès dans le secteur des technologies de pointe et celui des télécommunications. Le rythme de changement est souvent si rapide ou si imprévu que les entreprises doivent aller chercher les compétences dont elles ont besoin à l'extérieur de l'entreprise. Il en résulte une montée en flèche de la rémunération pour des personnes qui ont la chance de posséder les compétences requises. Les entreprises qui ont su développer ces nouvelles compétences chez leurs employés font face à un autre défi de taille : retenir des employés qui sont sans cesse inondés d'offres toujours plus alléchantes les unes que les autres.

Peu d'entreprises disposent d'un programme de rémunération assez souple pour tenir compte des compétences de pointe. Par conséquent, soucieuses de ne pas être déclassées, elles ont pris les grands moyens pour retenir les employés, mais ces moyens sont parfois très coûteux et peuvent entraîner des effets très négatifs. Les méthodes utilisées sont souvent appliquées de façon décousue et sans que les répercussions possibles ne soient bien évaluées. Résultat fréquent : une baisse de confiance à l'endroit de l'entreprise et de ses processus. L'entreprise qui a recours aux équipes dans ses processus quotidiens trouve particulièrement difficile de s'ajuster aux exigences du marché en matière de rémunération, tout en assurant l'équité à l'intérieur des équipes.

Y a-t-il des solutions ? En voici quelques-unes :

- reclassification des emplois;
- prime à la signature du contrat;
- échelles salariales élargies (*broadbanding*);
- prime de formation;
- prime de compétence;
- recours à des sous-traitants ou consultants;
- options d'achat d'actions;
- formation dans des compétences d'avenir.

Ces solutions peuvent être appliquées de façon isolée ou plusieurs à la fois, suivant le motif donnant lieu à la pénurie de compétences, la durée prévue de la pénurie et la culture de l'entreprise.

Reclassification des emplois

La reclassification des emplois – où l'on relève la classe d'un emploi pour répondre à la concurrence – est la solution la plus répandue dans les entreprises dotées d'un programme de rémunération traditionnel incorporant un processus d'évaluation des emplois. Les gestionnaires de ces entreprises ont été conditionnés à réécrire la description d'emploi et à envisager une reclassification à la hausse lorsqu'ils se trouvent devant la nécessité d'augmenter le salaire d'un employé. La reclassification peut être une mesure adéquate lorsque la compétence de pointe exige des connaissances accrues, appliquées dans un contexte de responsabilité accrue pendant une période prolongée.

Souvent, cependant, cette nouvelle compétence vient simplement remplacer une compétence désuète. Il se peut que la pénurie soit temporaire. Il se peut aussi que la nouvelle compétence n'augmente pas la responsabilité de la personne. Donc, la reclassification de l'emploi en pareil cas est perçue très justement par les employés comme une mesure inéquitable et incompatible avec le maintien de l'équité interne. Au bout du compte, il peut en résulter une baisse importante de confiance à l'endroit de l'entreprise et de ses processus et générer d'autres problématiques.

Prime à la signature du contrat

Ce genre de prime est efficace pour attirer un nouvel employé et présente de l'intérêt lorsqu'on prévoit que la pénurie de compétences devrait durer moins de six mois. La prime constitue un coût non récurrent et, outre qu'elle répond au besoin immédiat de l'entreprise, peut intégrer un élément susceptible de venir enrichir l'équipe à l'interne.

Cependant, la prime à la signature du contrat n'a pas d'effet à long terme. Son utilisation est inopportune si le besoin pour la compétence recherchée est à long terme et si l'on prévoit que la courbe d'apprentissage pour développer cette compétence à l'interne sera prolongée. Ajoutons que la prime à la signature du contrat crée une attitude de «moi aussi» chez les autres employés et peut donc s'avérer un facteur de division.

Échelles salariales élargies

L'élargissement des échelles salariales est réputé guérir tous les maux de l'entreprise moderne. Cette solution trouve certes une application dans le défi de la concurrence pour les compétences de

pointe. Beaucoup d'entreprises ont créé des échelles très larges qui permettent aux employés d'augmenter leur rémunération s'ils approfondissent ou élargissent leurs compétences. Une compétence de pointe qui vient s'ajouter lorsque la personne maîtrise déjà bien son emploi crée une occasion d'augmenter son salaire.

Pendant, il est rare que les compétences soient des critères clés pour progresser à l'intérieur d'une échelle élargie. Les programmes de rémunération sont souvent balisés de points de contrôle, qui correspondent à la rémunération versée dans le marché pour des postes-repères. D'autres comportent divers niveaux à l'intérieur même de l'échelle, qui empêchent les hausses de salaire malgré l'enrichissement des compétences. Semblable à la méthode de reclassification, le besoin de la compétence ou encore la durée de la pénurie est un facteur clé pour déterminer si l'échelle élargie est une solution pertinente ou non.

Ce n'est une solution opportune que si on a besoin de la compétence en permanence, que si la compétence n'en remplace pas une autre, désuète, et que si l'entreprise est prête à accorder une hausse de salaire à tous les employés qui la maîtriseront.

Prime de formation

La prime de formation est souvent utilisée là où la compétence requise ne présente pas particulièrement d'intérêt dans le plan de carrière à long terme, mais n'en est pas moins importante pour l'entreprise. Encore une fois, cette solution s'applique lorsque le besoin de la compétence en question est limité ou que la pénurie sera de courte durée.

Lorsque la compétence est perçue comme enrichissante pour le plan de carrière, la prime de formation peut susciter rapidement une surabondance d'inscriptions et une concurrence qu'on ne souhaite pas. Par ailleurs, lorsqu'on s'attend à voir durer la pénurie de la compétence, l'effet stimulant qu'offre la prime de formation peut être oublié avant même que le programme de formation ne soit terminé; il en résulte une absence de motivation pour la poursuite de la formation. En outre, la formation à l'interne pourrait être trop lente pour répondre aux besoins de l'entreprise.

Prime de compétence

Ce type de prime vise à tenir compte de la compétence particulière hors du cadre du salaire de base afin qu'elle puisse fluctuer au gré du marché. Cette solution est employée fréquemment lorsque

la durée du besoin, comme c'est souvent le cas, est inconnue au départ. Des enquêtes périodiques sont nécessaires lorsqu'on veut confirmer la valeur marchande véritable de la compétence afin que la prime soit redressée en conséquence. La prime cesse lorsque la pénurie disparaît ou est incorporée au salaire par le biais d'une reclassification ou d'une augmentation dès que le marché semble avoir atteint un point d'équilibre.

Cette solution exige un soutien administratif plus important que les autres parce qu'il faut établir un champ de rémunération unique et mener périodiquement des enquêtes salariales.

Recours à des sous-traitants ou consultants

Le recours à des sous-traitants ou consultants est indiqué si on a besoin de la compétence pour un temps limité, par exemple jusqu'à la fin d'un projet, ou encore lorsque le sous-traitant ou consultant s'engage à transférer la compétence aux employés de l'entreprise. Même si la sous-traitance entraîne un coût supplémentaire à court terme, cette solution reste privilégiée en raison de la nature non récurrente du coût. Une sélection rigoureuse peut assurer un soutien de première qualité avec le minimum de perturbations pour les employés permanents de l'entreprise. Ceux-ci peuvent bien accueillir le recours à des sous-traitants ou consultants dans la mesure où ils pourront se perfectionner eux-mêmes en travaillant côte à côte avec des professionnels qualifiés.

D'autre part, un tel recours peut s'avérer coûteux si l'entreprise a besoin des nouvelles compétences en permanence et si le transfert de connaissances ne se produit pas. Sans compter que le recours fréquent aux consultants et sous-traitants pour résoudre la pénurie de compétences peut engendrer un manque de motivation pour les employés à relever de nouveaux défis, car ils pourraient en conclure qu'ils n'ont pas besoin de se perfectionner dans certains domaines.

Options d'achat d'actions

Jadis utilisées exclusivement comme formule de rémunération des cadres supérieurs et des dirigeants, les options d'achat d'actions sont maintenant assez répandues dans certaines entreprises publiques. Elles ont un important pouvoir d'attraction et peuvent donc servir à attirer des employés qui ont des compétences de pointe. Elles servent aussi à fidéliser ces employés du fait qu'elles sont le plus souvent acquises progressivement sur trois ou cinq ans, ce qui encourage les employés à rester pour en tirer les bénéfices.

Les options d'achat d'actions comportent un autre avantage important : elles incitent les employés à penser en actionnaires et propriétaires. Cette forme de rémunération à long terme est aussi un atout majeur pour la jeune entreprise soucieuse de conserver ses liquidités pour financer sa croissance. Pour l'employé, les options d'achat d'actions sont une forme de rémunération intéressante sur le plan fiscal, car les gains en capital jouissent d'un traitement préférentiel.

Par ailleurs, l'utilisation trop répandue des options d'achat d'actions peut provoquer une grande insatisfaction chez les actionnaires. En effet, bien qu'il s'agisse d'une forme intangible de rémunération, les actionnaires doivent en supporter le coût du fait que la valeur de leurs actions s'en trouve diluée. Les options d'achat d'actions comme partie importante de la rémunération présentent un inconvénient important : rien ne garantit la valeur que le titulaire peut attendre de l'échange de ses options. Une action en baisse entraîne souvent des départs massifs dans les entreprises où l'on a accordé une grande place aux options d'achat d'actions.

Formation dans les compétences d'avenir

L'entreprise qui utilise déjà un modèle de compétences clés et qui dispose de bons processus de planification peut facilement procéder à la formation lorsqu'il s'agit de compétences de pointe. Être en mesure de prévoir les compétences qui seront requises avant que le besoin devienne imminent permet à l'entreprise de former son personnel de manière planifiée. Le fait de disposer d'un modèle de compétences clés présente un avantage certain, la terminologie et la méthodologie étant déjà bien définies. Lorsqu'on entrevoit le besoin d'une nouvelle compétence grâce au processus de planification de l'entreprise, il ne reste qu'à apporter une simple modification au modèle existant puis à passer à la communication, l'identification des personnes touchées et la formation. Cette approche constitue tout un avantage concurrentiel sur le plan de la préparation !

Un personnel formé à l'avance constitue certes un avantage concurrentiel considérable; les difficultés commencent lorsqu'il s'agit de fidéliser ces employés qualifiés. Il faut d'abord bien communiquer avec les employés et avoir instauré une politique de rémunération qu'ils comprennent bien et à laquelle ils adhèrent. Puis, il faut disposer de points de repère fiables sur le marché du travail pour connaître la compétitivité des postes particulièrement vulnérables, déterminer les secteurs où on fera des exceptions et la

méthode à employer. Enfin, il faut faire connaître clairement aux employés l'ensemble du processus.

Comment résoudre le dilemme?

Comme on le voit, il n'y a pas de recette miracle lorsqu'il s'agit de compétences de pointe. Chaque situation doit être évaluée en fonction du motif de l'«anomalie», de la durée prévue du besoin, de la culture de l'entreprise et des conséquences éventuelles de l'inaction.

L'entreprise doit avoir comme objectif ultime d'attirer et de garder des employés compétents dont elle a besoin pour assurer sa réussite, dans les limites d'une philosophie de rémunération établie et bien connue de son personnel.