

Congrès ACQ

# VISION ENTREPRENEUR.E

## LA RÉMUNÉRATION GLOBALE, UNE STRATÉGIE INCONTOURNABLE

Evelyne Gaudreau, Conseillère Gallagher | Marc Chartrand, Conseiller principal Gallagher





Un leader mondial dans le domaine de l'assurance, de la gestion des risques et des services conseils en rémunération globale et en ressources humaines.

Cotée à la bourse de New York et comptant plus de 960 bureaux à travers le monde, [Arthur J. Gallagher \(AJG\)](#)

AJG.COM La façon Gallagher | *Depuis 1927*

QUELQUES CHIFFRES

**9,9 G\$**

Revenus 2023

**52 000+**

Employés dans le monde

**960+**

Bureaux  
Avantages sociaux  
et Services en RH

**130+**

Pays desservis

## La pratique de rémunération de Montréal

était connue sous  
PCI rémunération-conseil  
avant l'acquisition par Gallagher en 2022.

Une équipe d'experts en rémunération aux  
**parcours complémentaires et à  
expertise diversifiée.**

<b>20+</b> ans en rémunération	<b>300+</b> mandats par année	
<b>Plus de 20</b> professionnels au Québec	<b>Gallagher</b> depuis 2022 (anciennement PCI)	
Étude de positionnement marché	Structure salariale / Équité salariale	Bonification / Intéressement long-terme

## Qui nous sommes - Conférenciers

---



**Evelyne Gaudreau**  
Baccalauréat en mathématiques  
actuarielles/finance  
**Candidate au MBA (08/2024)**  
Conseillère  
[Evelyne\\_Gaudreau@ajg.com](mailto:Evelyne_Gaudreau@ajg.com)

### 14 ans d'expérience en rémunération

- Evelyne s'est jointe à l'équipe rémunération chez PCI rémunération-conseil en 2010
- Elle agit à titre de conseillère depuis 2019
- Elle a évolué dans plusieurs rôles à responsabilités croissantes



**Marc Chartrand, M. Sc., CRHA**  
**Distinction Fellow, ASC**  
Conseiller principal  
[Marc\\_Chartrand@ajg.com](mailto:Marc_Chartrand@ajg.com)

### 35 ans d'expérience en rémunération

- Marc s'est joint à PCI rémunération-conseil en 2005 à titre d'associé.
  - Il agit à titre de conseiller principal depuis l'acquisition de la firme par Arthur J. Gallagher & Co en 2022.
-

## Ordre du jour

1. Les défis de l'industrie de la construction
2. Stratégie et rémunération globale
3. Rémunération directe
4. La rémunération, c'est plus que le salaire
5. Comment communiquer l'offre de rémunération
6. L'essentiel à retenir
7. Questions

# Les défis

## Ce qui se dit à propos de l'industrie...

### Pénurie de main d'œuvre

Selon Statistiques Canada, il manque plus de 12 000 employés dans l'industrie

---

### Productivité

Réformer pour moderniser l'industrie – construire à moindre coût

---

### Mobilité

Éliminer les clauses qui limitent la mobilité des travailleurs

---

### Polyvalence

Décloisonner les métiers afin de permettre plus de polyvalence sur les chantiers

---

### Formation accélérée rémunérée

Les employeurs peuvent maintenant embaucher les élèves qui terminent ces formations de 500 à 700 heures, dans les métiers de charpentier–menuisier, de ferblantier, de frigoriste, d'opérateur d'équipement lourd, etc.

---

## Ce que les Sondages Gallagher nous disent à propos de l'industrie au Canada

### Prévisions salariales – non syndiqués

Marché général : 3,8 % augmentation

Secteur de la construction : 3,2 % augmentation prévue

---

### Taux de roulement et raisons principales

- 39 % supérieur à la cible vs 33 % tous secteurs

---

Trois raisons principales mentionnées par les employeurs

1. Rémunération
2. Typique à l'industrie
3. Épuisement ou équilibre travail-famille

---

### Aspects de la rémunération améliorés derniers 12 mois :

- Salaire de base
  - Politique de départ, avantages sociaux, invalidité
  - Programme de bonification et de retraite
  - Initiatives de bien-être
-

## Les défis RH de la Construction

- Attirer
- Former / Développer
- Accroître la productivité

### Mais comment?

Misez sur de bonnes politiques et pratiques RH :

**Avoir la bonne personne au bon endroit au bon moment**

- Quelle est votre marque employeur?
- Importance de développer et de retenir les bons employés
- Design de votre programme de rémunération globale a un impact sur le profil des employés que vous attirez et sur la rétention

# Stratégie et rémunération globale

## EN RÉMUNÉRATION, LA VRAIE QUESTION N'EST PAS COMBIEN, MAIS COMMENT.

Comment aligner tous les talents de l'organisation sur ses objectifs. Sans oublier **pourquoi**.

**Chaque organisation est unique**

**Stratégie  
d'affaires**



**Stratégie RH**



**Stratégie de  
rémunération**  
Attraction, mobilisation,  
rétention



## Stratégie de rémunération

Bien que la rémunération directe soit souvent le principal volet sur lequel se concentre les entreprises, il est possible de diversifier sa stratégie de rémunération et ce, sans engendrer des coûts importants.

### Rémunération directe

- Salaire de base
- Bonification
- Intéressement à long terme

Rôle principal : attirer, motiver

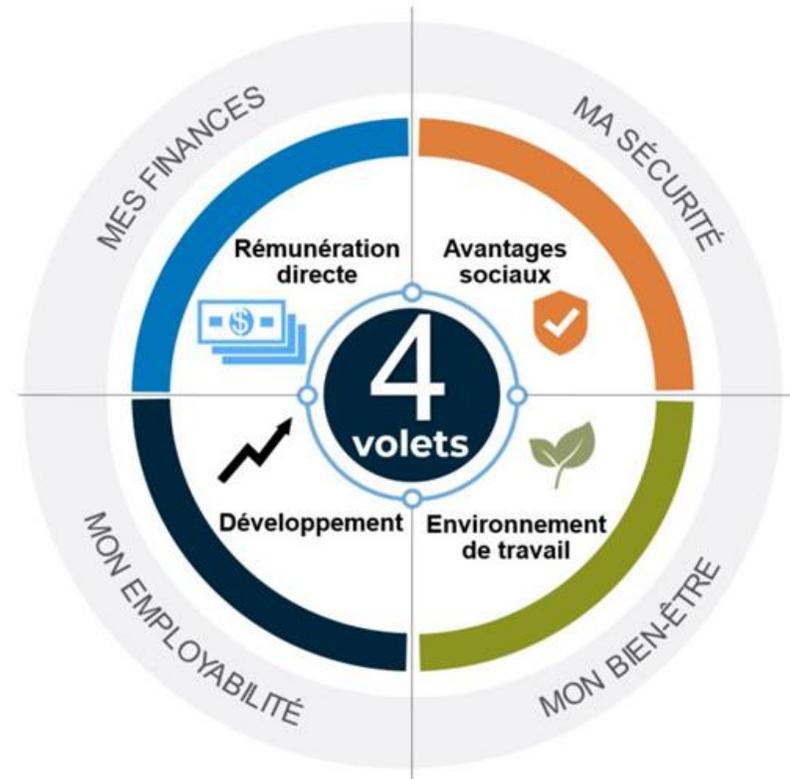
Rôle secondaire : retenir

### Développement

- Gestion de la performance
- Formation et développement
- Gestion de carrière
- Projets spéciaux

Rôle principal : développer

Rôle secondaire : retenir



### Avantages sociaux

- Régime d'assurances collectives
- Régime de retraite
- Temps chômé et payé

Rôle principal : protéger

Rôle secondaire : attirer, retenir

### Environnement de travail

- Culture
- Climat
- Conditions de travail

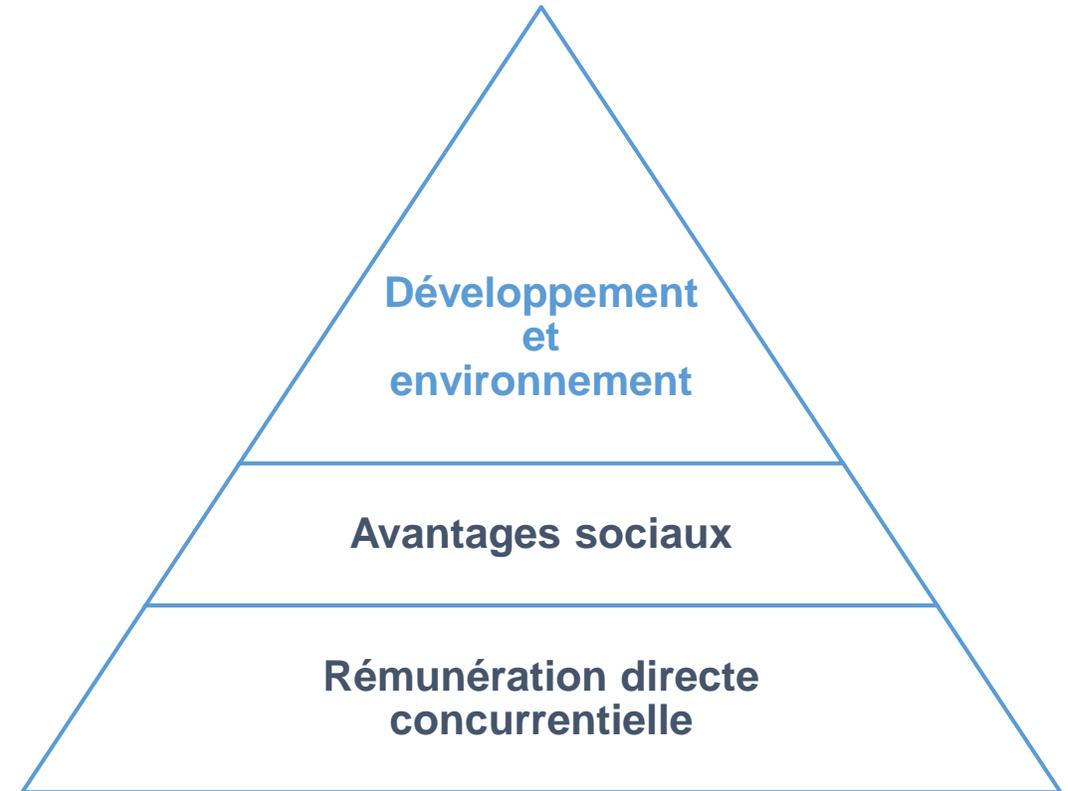
Rôle principal : retenir

Rôle secondaire : attirer

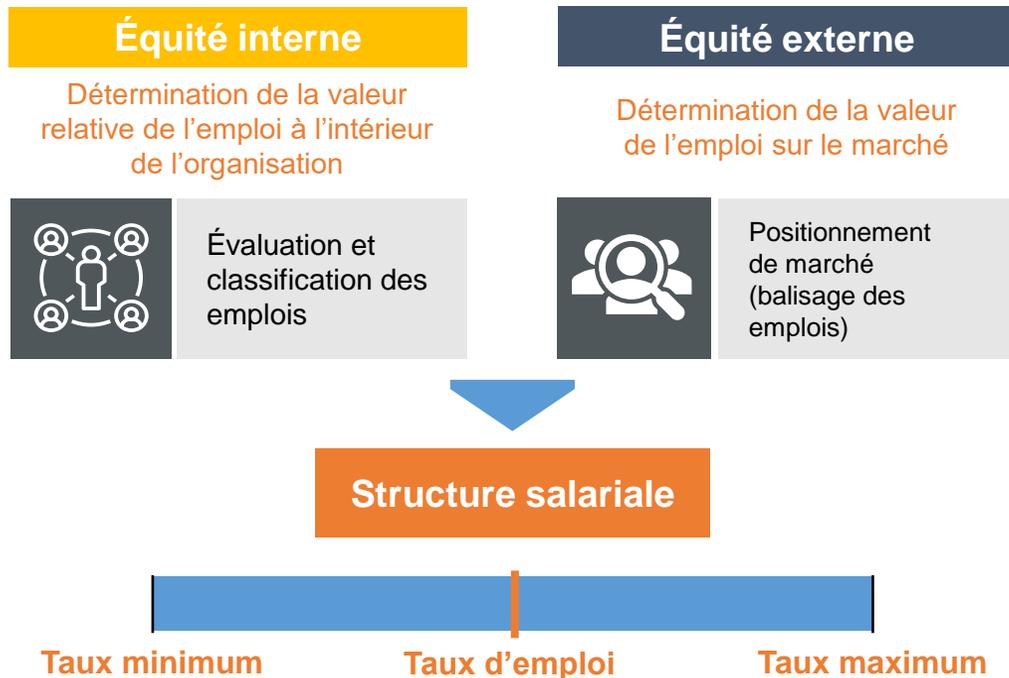
# Rémunération directe

Salaire + Bonification + Intéressement long terme

## Le salaire, la locomotive de la rémunération



## Gestion des salaires



### 1. Compétitivité ou équité externe :

La rémunération des emplois par rapport à des emplois similaires dans d'autres organisations

### 2. Équité interne :

Les emplois avec des exigences similaires ont une opportunité de rémunération similaire dans l'organisation

### 3. Équité individuelle :

La rémunération des individus en fonction de leurs caractéristiques individuelles : compétences, contribution, rendement, ancienneté

## Bonification – De plus en plus présente dans le marché

### Objectifs de la bonification :

- Liée l'enveloppe de rémunération à l'atteinte des objectifs de l'organisation
- Motiver les participants à atteindre ou à dépasser les objectifs

### Que veut-on reconnaître?

- La performance individuelle et / ou collective

### Mise en garde :

- Tenir compte du stade de développement de l'organisation et de sa structure.
- Tenir compte de la disponibilité des liquidités



**Attention ! Ça fonctionne**

## Bonification – De plus en plus présente dans le marché

### Admissibilité par niveau d'emploi

Organisations ayant des revenus de moins de 500 M\$ (toutes industries confondues)

Niveau d'emploi	Admissibilité	Boni en % du salaire	
		P50	Moyenne
Exécutif	90%	20%	29%
Direction	87%	11%	18%
Professionnel	82%	8%	15%
Administratif / support	81%	5%	8%
Horaire	65%	5%	4%

# Régime d'intéressement à long terme (RILT)

## Pourquoi ?

---

### Entreprise :

- **Retenir** les employés-clés;
- **Créer un coût d'opportunité** qui favorise la rétention;
- Permet **d'aligner l'intérêt des participants** avec celui des actionnaires.

### Employés :

- Permet de recevoir une **rémunération** liée au succès à long terme de l'entreprise;
  - Accès à la **création de valeur**;
  - Permet d'accumuler du capital;
  - Dans certains cas, la fiscalité est aussi avantageuse.
- 

## Pour qui?

---

- Selon **l'impact** de l'individu sur :
    - Les résultats de l'entreprise;
    - Le développement de l'entreprise.
  - Le **potentiel** de l'individu à moyen et long terme.
  - L'importance de **retenir** l'individu (compétence clé au succès de l'entreprise et/ou rare; absence de relève; relations étroites avec des clients et/ou partenaires stratégiques; etc.)
  - La **capacité financière** de l'entreprise.
  - La **rareté** de main-d'œuvre pour un emploi clé.
-

La rémunération,  
C'est plus que le salaire

## Avantages sociaux

### Objectif : Protection de la santé physique, psychologique et financière des employés

- Assurances collectives
- Régime de retraite avec contribution de l'employeur
- Politique de vacances
- Congés fériés et personnels
- Programmes d'aide aux employés

---

### Tendances dans l'industrie de la construction

- 44 % offrent un programme d'invalidité à court terme
  - 94 % offrent un programme d'invalidité à long terme
  - 47 % offrent des AS bonifiés aux exécutifs
  - 42 % offrent des AS pour les employés temporaires
  
  - Initiatives bien-être : activités physiques en virtuel, gym, télémédecine, outil cession tabagisme, etc.
-

## Développement

### Objectifs : Développer et motiver les employés

- Gestion de la performance
- Formation et développement interne ou externe
  - Formation des gestionnaires
  - Identification et formation de la relève
  - Coaching / mentorat
- Programme de cheminement et de gestion de carrière
- Projets spéciaux

**Ce volet est d'autant plus important dans les petites organisations**

## Environnement

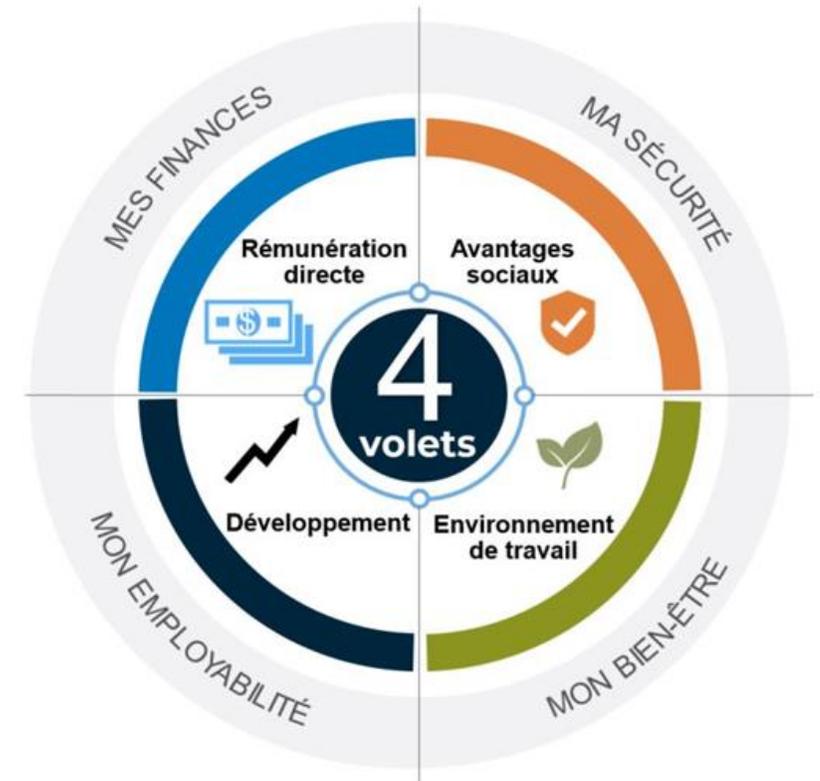
En cette ère de pénurie de main-d'œuvre et de conciliation vie professionnelle et personnelle, un environnement agréable est un plus distinctif

- Activités sociales
- Café et collations
- Horaires flexibles
- Télétravail
- Gym
- Compte bien-être

**De petites mesures peuvent avoir des impacts positifs important sur la qualité de vie au travail et donc la rétention.**

# Rémunération globale et vision globale

# Comment arrimer votre programme de rémunération globale avec votre marque employeur et votre stratégie d'affaires



## Différentes façons de rémunérer en 2024

Différentes façons de rémunérer, vont attirer différents types de candidats

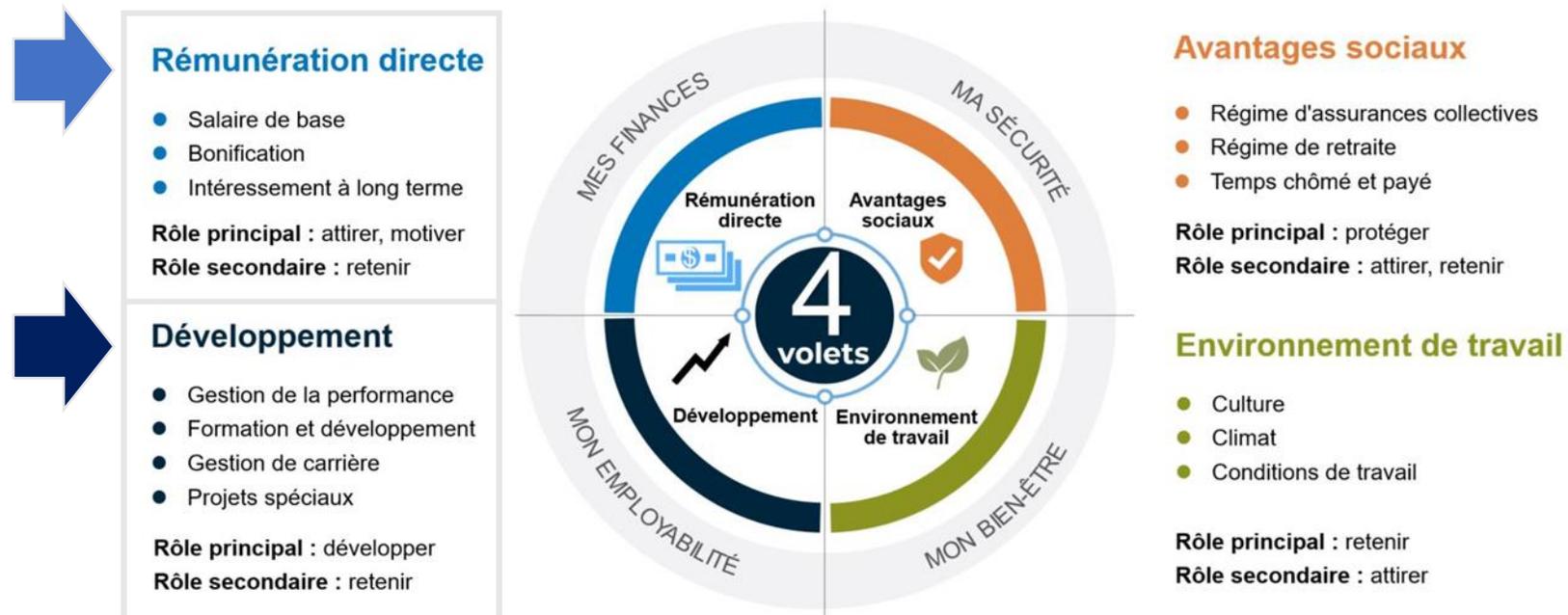


	Société A	Société B	Société C
Salaire de base	100 000 \$	100 000 \$	92 000 \$
Bonification payée	Non-admissible	12 000 \$	15 000 \$
Régime de retraite – cotisation de l'employeur	11 %	6 %	5 %
Rémunération totale	<b>111 000 \$</b>	<b>118 000 \$</b>	<b>111 600 \$</b>
Horaire de travail	35 heures	40 heures	37,5 heures
Congés annuels (vacances, mobiles et maladie)	34 jours	27 jours	25 jours
Congés fériés	13 jours	10 jours	10 jours
Nbre d'heures travaillées dans l'année	1 491 heures	1 784 heures	1 687,5 heures
Taux horaire par heure travaillée	<b>74,45 \$</b>	<b>66,14 \$</b>	<b>66,13 \$</b>

# Illustrations en fonction de 3 profils d'entreprises

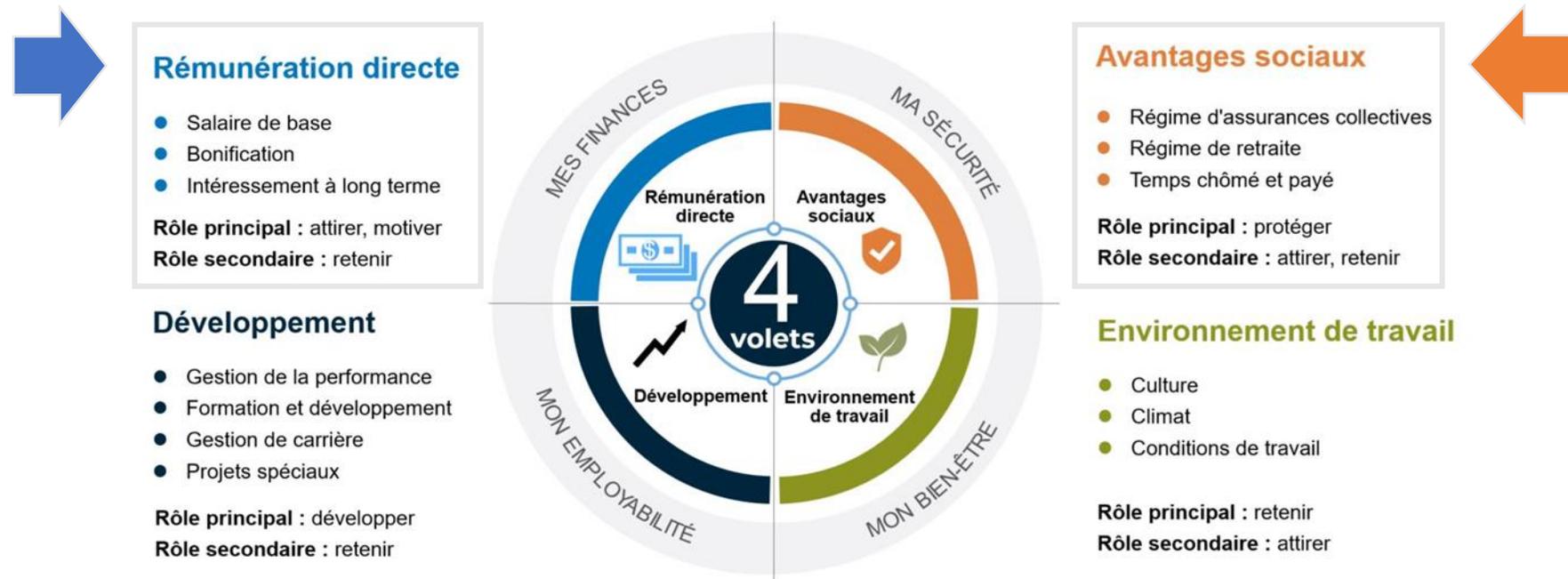
## Illustration 1 – Entrepreneur en croissance

- Une entreprise en croissance a généralement plusieurs nouveaux défis et projets qui peuvent devenir des véhicules de développement des employés.



## Illustration 2 – Entreprise mature

- Une entreprise stable sur le plan financier peut se permettre d’instaurer des avantages sociaux plus intéressants.



### Illustration 3 – Petite entreprise spécialisée

- Une entreprise ayant des moyens plus limités peut se démarquer par un environnement de travail plaisant et accommodant.



Comment communiquer  
notre offre de rémunération?

## La communication de la rémunération

- Pour qu'un programme fonctionne, il faut qu'il soit compris
- Pour le comprendre, il faut le communiquer

### Quoi communiquer?

- Les politiques et programmes définis
- Les objectifs de l'entreprise
- L'impact des résultats sur la rémunération



**Avant d'être transparent, il est important d'avoir une stratégie et des processus bien définis en place**

# L'essentiel à retenir

# 5

Éléments à retenir dans  
l'élaboration de votre  
stratégie de rémunération

- 1. Arrimer votre programme de rémunération globale avec votre marque employeur et votre stratégie d'affaires**
- 2. Le salaire de base : un incontournable, mais ce n'est pas tout**  
Reconnaissance de la valeur de l'emploi et des compétences/contribution de l'employé
- 3. La bonification : le lien entre la rémunération et les résultats de l'entreprise**
- 4. L'intéressement moyen/long terme : outil de rétention stratégique**
- 5. Au-delà de la rémunération directe : ne pas négliger avantages sociaux, développement et environnement de travail**  
Parlez à vos employés pour savoir ce qui est important pour eux  
Soyez agiles et flexibles tout en étant équitables et cohérents

Questions ?

**ACQ**

**ASSOCIATION DE LA  
CONSTRUCTION DU QUÉBEC**

## Exemples pratiques où la rémunération vient à la rescousse de la rétention

La compétition attire votre personnel qualifié ?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Optez pour une analyse du positionnement marché de la rémunération de vos postes clés pour évaluer si votre offre de rémunération est concurrentielle.</li><li>• Considérez une enquête spécifique qui pour obtenir de l'information sur les politiques et pratiques d'un échantillon plus ciblé.</li></ul>
Votre personnel se questionne sur l'équité de la rémunération?	<ul style="list-style-type: none"><li>• La mise en place d'une structure salariale permettra de classer les emplois en fonction de leurs exigences et responsabilités et facilitera une gestion équitable des salaires.</li></ul>
Vous voulez retenir les employés ou dirigeants clés ?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Régime d'intéressement à long-terme</li><li>• Actionnariat</li></ul>



## Nos services : une offre globale en ressources humaines

- Services-conseils en avantages sociaux
- Régime de retraite
- Expérience du personnel et communications
- Technologie des RH et des avantages sociaux
- Inclusion et diversité
- Gestion des absences et des invalidités
- Actuariat spécialisé en avantages sociaux
- Avantages multinationaux et RH
- Prestations volontaires
- Bien-être
- Transition de carrière
- Rémunération
- Ressources humaines
- Évaluation et perfectionnement de la direction
- Recherche de dirigeants
- Avantages sociaux pour cadres supérieurs
- Assurance-vie individuelle et patrimoine

## Autres services : assurance et gestion de risques

- **Assurance de biens commerciaux et assurance automobile**
- Services de gestion des risques liés à l'énergie
- Responsabilité civile informatique
- **Responsabilité civile générale d'entreprise**
- Responsabilité environnementale
- Programmes d'assurance spécialisés
- Responsabilité de la direction
- **Risques divers**
- Assurance et services-conseils en résilience en situation de crise
- Services-conseils en analyse de données
- Réassurance
- Gestion des risques globaux
- Services multinationaux
- **Responsabilité civile liée aux pratiques d'emploi**
- **Responsabilité civile des administrateurs et dirigeants**
- **Responsabilité civile professionnelle**

