

Est-il possible de mesurer la rémunération globale ?

par François Delorme

INTRODUCTION

Les avantages sociaux, c'est-à-dire la part de la rémunération versée en sus du salaire, prennent de l'importance à cause des coûts qu'ils entraînent que par les objectifs qu'on leur attribue habituellement. En ce qui concerne les coûts, la firme Thorne Riddell a récemment montré, dans son dernier rapport, que ces avantages extra-salariaux représentaient 31,11% de la rémunération brute versée aux employés¹. En ce qui concerne les objectifs recherchés par les employeurs, les avantages sociaux sont censés jouer les rôles suivants:

aider l'employeur à attirer et conserver une main-d'oeuvre compétente;

restreindre l'intervention gouvernementale dans le domaine de la sécurité sociale;

c) tirer parti du dégrèvement d'impôts auquel donne droit l'implantation de certains régimes d'avantages sociaux².

Les coûts et les fonctions qu'on attribue aux avantages sociaux justifient la nécessité de bien identifier leurs composantes par rapport au concept plus large de rémunération globale. Ce concept à la mode peut être défini de diverses manières mais l'idée qu'il importe de retenir pour le moment peut se résumer de la manière suivante: si l'on veut dégager une image aussi complète que possible de la rémunération, il est nécessaire de trouver des techniques permettant d'intégrer le salaire direct au salaire indirect versé aux employés. La rémunération globale, rendue opérationnelle, permettrait à la fois de considérer la répartition entre le salaire direct et indirect et de faciliter les comparaisons inter-organisations sur le plan salarial.

¹ Thorne Riddell Associates, *Management Consultants, Employee Costs in Canada, 1975-76, table 3, p. 12*: « a history of the cost employee benefit programs from 1953 to 1976, expressed as a percentage of gross total payroll ».

² Pour une énumération plus complète des objectifs reliés à l'implantation de régimes d'avantages sociaux, voir: H.C. Jain et E.P. Janzen, « Employee pay and benefit preferences », *Relations industrielles, Vol. 29, no 1, 1974, pp. 100-101*. On consultera aussi avec profit les renvois indiqués à la note intrapaginale no 6 de cet article.

DÉFINITION

Lorsque nous parlons de rémunération, le sens commun nous incite à penser en termes monétaires exclusivement mais nous croyons, surtout lorsqu'il s'agit d'établir des comparaisons inter-employeurs, qu'il faut tenir compte d'éléments plus qualitatifs comme les possibilités de créativité, le contrôle du travailleur sur son contenu de tâches, les possibilités éventuelles de promotion, la sécurité d'emploi. Ces éléments qualitatifs sont appelés, aux fins de la définition de la rémunération globale, des bénéfices psychologiques parce qu'il est difficile, sinon impossible dans certains cas, de leur attribuer une valeur monétaire.

A) Sur le plan conceptuel

La rémunération globale peut se définir comme l'ensemble des avantages matériels (rémunération directe et indirecte) reçues par l'employé pour l'exécution des fonctions de son poste ainsi que l'ensemble des bénéfices psychologiques que l'employé en retire. Cette définition appelle deux remarques de nature distincte. Dans la perspective de la rémunération globale, les éléments qualitatifs ou plus intangibles font partie intégrante du concept même si on peut difficilement les quantifier³. On doit donc tenir compte des bénéfices psychologiques ou du moins, pondérer les jugements lorsqu'on cherche à comparer la rémunération globale versée par deux ou plusieurs employeurs.

En second lieu, la rémunération globale ne peut tenir compte de l'attrait exercé sur les individus par certains avantages matériels ainsi que par les bénéfices psychologiques parce que les perceptions de la valeur ou de l'utilité de ces éléments varient selon les besoins, les attentes et certaines caractéristiques sociales⁴. Quelques exemples permettront de saisir la portée de cette remarque.

Les jeunes travailleurs sont peut-être portés à considérer leurs cotisations actuelles à un régime supplémentaire de rentes comme un inconvénient alors que les travailleurs plus âgés valorisent la possibilité de contribuer au même fonds et considèrent le régime supplémentaire de rentes comme un avantage.

Dans un autre ordre d'idées, certains employés peuvent considérer comme avantageux le fait de pouvoir accomplir du travail supplémentaire rémunéré alors que pour d'autres employés, cet aspect les laisse indifférents ou les pénalise lorsque le travail supplémentaire est obligatoire en certaines circonstances.

Cette seconde remarque soulève, entre autres questions, le problème des composantes de la rémunération globale et celle des critères d'inclusion de ces composantes.

⁴ C'est à cette diversité de situation que l'approche «cafétéria» dans la rémunération globale cherche à répondre en instaurant le principe du choix individuel dans la répartition du salaire direct et indirect et dans la composition des éléments de la rémunération indirecte. Sans porter de jugement définitif sur la validité de l'approche, on notera que son application suppose, de la part de chacun des employés d'une organisation, une connaissance des avantages et inconvénients de chaque choix à effectuer.

³ Voir à ce propos: G.D. Wolf et A.M. Cushing, «Simulation: a quantitative analysis for total compensation planning», Compensation Review, Vol. 1, no 3, 1969, p. 24.

Sur le plan opérationnel

La définition opérationnelle de la rémunération globale touche à la fois ses composantes et les techniques de mesure appropriées mais la base du problème demeure la perspective même qu'on doit retenir pour aborder la rémunération globale. Deux perspectives distinctes sont à envisager ici: celle de l'employeur et celle de l'employé. Bien que ces deux perspectives semblent, à première vue, constituer les deux revers d'une même médaille, l'image ne doit pas nous leurrer: ce qui constitue un coût de production pour l'employeur ne se traduit pas automatiquement en avantages pour l'employé.

- Les régimes universels auxquels l'employeur et l'employé contribuent, c'est-à-dire le régime de rentes du Québec, le régime d'assurance-maladie et le régime d'assurance-chômage ne peuvent être considérés comme des avantages sociaux (au sens relatif) puisque tous les employeurs québécois y sont assujettis. Par contre, il est évident que le financement de ces régimes se traduit par un coût pour l'employeur comme pour l'employé d'ailleurs⁵.

arrive parfois que certains employeurs remboursent totalement ou partiellement, sous forme de salaire, la cotisation de l'employé au régime universel d'assurance-maladie. Ce remboursement pourrait représenter en 1977 un montant maximum de \$235.00 et il constituerait évidemment un avantage monétaire pour l'employé.

- On inclut habituellement dans le calcul des coûts des avantages sociaux les débours de l'employeur pour la rémunération compensatoire, c'est-à-dire pour la prime de poste, de fin de semaine, de disponibilité, de rappel au travail ainsi que la rémunération du temps supplémentaire. Quand on envisage la question en partant de l'employé, il est très difficile de considérer ces éléments comme de réels avantages puisqu'il s'agit plutôt d'indemnités versées pour dédommager l'employé de l'interruption causée à sa vie normale afin de maintenir la production⁶. Du point de vue de l'employeur, il est nécessaire de considérer ces éléments comme des coûts de production qui peuvent être élevés dans certains cas. La définition opérationnelle de la rémunération globale nécessite donc qu'on détermine d'abord la perspective à partir de laquelle on entend aborder la question: une perspective «comptable» où l'on cherche uniquement à évaluer les coûts pour l'employeur du salaire direct et indirect, une perspective plus axée sur la rémunération proprement dite où l'on vise à intégrer le salaire direct et certains «avantages sociaux»,

⁶ Voir à ce sujet: S. Nousiainen, «Avantages sociaux — coûts et options», *Le Travailleur Canadien*, Vol. 18, no 7 - 9, p. 24; *United States Civil Service Commission, Total Compensation Comparability, October 1975*, p. 16.

*Il n'est de considérer, à titre d'exemple, que les effets nocifs du travail posté sur la santé des travailleurs pour réaliser combien nous sommes en présence d'un inconvénient très sérieux plutôt que d'un avantage social! À ce propos, on pourra consulter l'article suivant: P. Sartin, «Le Travail posté», *Revue de l'Entreprise*, no 2, 1976, pp. 62 - 69.*

ou encore une voie médiane capable de tenir compte des deux points de vue différents.

TECHNIQUES DE MESURE DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE

Aux fins d'établir des comparaisons entre les rémunérations globales versées par plusieurs organisations, on peut identifier trois principales méthodes.

A) La méthode des indices qualitatifs des avantages

Cette méthode consiste principalement à attribuer des points à chacun des régimes d'avantages sur la base de leurs caractéristiques, puis d'additionner le nombre de points obtenus en prenant comme base de calcul l'ensemble des régimes qu'on veut couvrir. Cette méthode requiert qu'on établisse les caractéristiques de chacun des régimes sur lesquels on veut faire porter l'évaluation, qu'on établisse par la suite un manuel de notation des caractéristiques de tous les régimes et qu'on pondère finalement les régimes l'un par rapport à l'autre selon leur importance respective. En matière d'assurance-vie à titre d'illustration, on pourrait considérer que les caractéristiques suivantes sont les plus significatives: 1) contribution de l'employeur, 2) montant maximum d'assurance-vie, 3) contribution de l'employeur à un régime supplémentaire, 4) accessibilité à l'assurance-vie pour les personnes à charge et 5)

protection de l'assurance-vie en cas d'invalidité. Il s'agirait, par la suite, d'identifier les dispositions les plus avantageuses pour chacune de ces caractéristiques (norme idéale) et finalement, d'attribuer des points en regard de ces normes pour les régimes analysés. On aboutit de la sorte à comparer un ou plusieurs régimes suivant une grille idéale.

Le tableau I rapporte un exemple fictif d'utilisation de cette méthode où deux employeurs sont comparés sur la base de trois régimes; on notera que, dans cet exemple, le régime de prestations de maladie est jugé plus important que les régimes d'assurance-vie et de retraite.

Tableau I — INDICES QUALITATIFS DES RÉGIMES D'AVANTAGES

RÉGIME	CARACTÉRISTIQUES	NOMBRE DE POINTS POSSIBLES (*)	EMPLOYEUR	
			A	B
ASSURANCE-VIE		30	16	14
- contribution de l'employeur		8	6	4
- montant maximum d'assurance		8	2	6
- contribution de l'employeur à un régime supplémentaire		6	2	2
- accessibilité à l'assurance-vie pour les personnes à charge		4	4	0
- protection de l'assurance-vie en cas d'invalidité		4	2	2
RÉGIME DE RETRAITE		70	37	28
- contribution de l'employeur		8	4	6
- genre de formule de prestations		10	5	7
- rente de veuve		10	10	0
- rente d'orphelin		10	10	0
- assignation		8	0	0
- retraite anticipée		10	8	6
- clause d'indexation des prestations		10	0	5
- âge normal de la retraite		4	0	4
PRÉSTATIONS DE MALADIE				
- congés de maladie seulement		50	36	23
- accumulation des congés de maladie		25	20	0
- rémunération des congés de maladie		20	16	20
- contrôle des congés de maladie		5	0	3
- indemnités de maladie seulement		50	0	0
- contribution de l'employeur		20	0	0
- délai de carence		5	0	0
- montant de l'indemnité		15	0	0
- période maximum du versement des indemnités		10	0	0
- combinaison de congés de maladie et indemnités de maladie		100	0	0
- accumulation des congés de maladie		25	0	0
- rémunération des congés de maladie		20	0	0
- contrôle des congés de maladie		5	0	0
- contribution de l'employeur aux indemnités de maladie		20	0	0
- délai de carence		5	0	0
- montant de l'indemnité		15	0	0
- période maximum du versement des indemnités		10	0	0
TOTAL DES POINTS		200	89	65

) Les délais concernant l'attribution des points sont fournis, par hypothèse, dans un manuel de notation.

Avantages de la méthode des indices qualitatifs des avantages

- 1- Cette méthode permet de qualifier les caractéristiques des différents régimes d'avantages et de comparer, à partir d'une grille commune, plusieurs organismes.
- 2- Les données peuvent donner lieu à des rangements quantitatifs inter-employeurs (statistiques descriptives: moyennes, déciles, quartiles) parce que l'échelle de mesure est ordinale.
- 3- Cette méthode permet à l'employeur de déterminer sa position relative par rapport à l'enveloppe des avantages et de cerner ses faiblesses et ses points forts sur chacun d'entre eux.

Inconvénients de la méthode des indices qualitatifs des avantages.

- 1- Il est difficile de prévoir, dans le manuel de notation, toutes les possibilités au niveau des dispositions des caractéristiques retenues parce que les différents régimes varient énormément à cet égard. Que faire alors dans les cas où les dispositions ne sont pas prévues dans la grille?
- 2- La faiblesse la plus apparente de cette méthode réside dans le caractère subjectif de l'attribution des points; il faut en effet porter des jugements sur la valeur relative de chacune des caractéristiques retenues dans la grille, ce qui introduit un biais dans l'échelle de notation. Il serait possible de réduire l'impact de ce biais en ayant recours à une équipe de spécialistes sur les régimes étudiés.

- 3- Comme cette méthode ne repose pas sur des données en dollars et cents, le problème consistant à accoler un coût aux différences observées dans l'indice qualitatif total des régimes, demeure irrésolu. Or, la nécessité d'établir un prix pour les avantages est fondamentale si on veut établir le lien avec le salaire direct.

B) La méthode des débours de l'employeur

Cette méthode consiste à exprimer en dollars ou en pourcentage les dépenses encourues par l'employeur pour chaque groupe ou chacun des avantages considérés comme salaire direct quantifiable. Les résultats sont exprimés le plus souvent en pourcentages de la rémunération au taux régulier ou en pourcentage du salaire pour les heures effectivement travaillées, de façon à traduire plus exactement le coût d'un avantage par rapport au coût du travail productif. On peut aussi traduire les dépenses de l'employeur en établissant le coût annuel moyen d'un avantage donné, calculé sur la base du nombre d'employés qui en bénéficient ou sur la base du nombre total des employés de l'établissement. Le tableau II présente un exemple fictif des résultats obtenus par la méthode des débours de l'employeur.

Avantages de la méthode des débours de l'employeur

- 1- La collecte des données nécessaires à l'application de cette méthode est relativement aisée à réaliser. L'employeur détermine les coûts encourus pour chacun des avantages retenus aux fins de l'enquête.

Tableau II — DÉBOURS DE L'EMPLOYEUR

TOUTES CATÉGORIES D'EMPLOYÉS EMPLOYEUR A:

AVANTAGE OU RÉGIME CONSIDÉRÉ	POURCENTAGE DE LA RÉMUNÉRATION AU TAUX RÉGULIER	POURCENTAGE DU SALAIRE POUR LES HEURES EFFECTIVES DE TRAVAIL	COÛT EN DOLLARS PAR EMPLOYÉ
assurance-vie	0,62	0,85	51,23
prime de retraite	6,50	7,70	672,45
avantages accordés en cas de maladie	3,25	3,90	212,76
autres avantages	10,37	12,45	936,44

2- Les résultats sont faciles à évaluer parce qu'ils sont exprimés en pourcentages et en dollars; par voie de conséquence, on peut facilement les intégrer dans un cadre de rémunération globale.

- Des méthodes d'estimation sont disponibles pour évaluer le coût approximatif de certains avantages pour lesquels on ne dispose pas de chiffres exacts.

Inconvénients de la méthode des débours de l'employeur

- Cette méthode d'évaluation des avantages ne tient compte que de leur aspect «dépenses pour l'employeur»; elle ne renseigne aucunement sur la valeur réelle des avantages offerts aux employés. Par exemple, un coût identique dans deux organisations pour le régime d'assurance-vie ne signifie pas que la quantité et la qualité de la protection achetée est semblable dans les deux cas. Cette lacune est de taille dans la perspective de la rémunération totale où l'on cherche à comparer des ensembles de rémunération.

2- Les coûts des avantages ne reflètent pas seulement la quantité et la qualité des avantages offerts; les caractéristiques socio-économiques de la main-d'oeuvre de l'organisation influencent beaucoup sur le prix de certains avantages. L'âge, le sexe, l'ancienneté de la main-d'oeuvre, leur niveau de rémunération, le taux de roulement et la nature du travail sont tous des facteurs qui affectent l'évaluation actuarielle d'un régime de retraite, d'un régime d'assurance-vie et d'un régime d'indemnités de maladie pour ne prendre que ces trois régimes. En ayant à l'esprit cette réalité, on peut facilement comprendre pourquoi un régime d'indemnités de maladie peut coûter deux fois moins à un employeur et être plus avantageux pour les employés par comparaison à un autre régime qu'on rencontre chez un autre employeur.

3- Plusieurs employeurs ont développé des systèmes informatisés pour la comptabilité où les avantages ne sont pas enregistrés régime par régime. Les

coûts sont combinés, le plus souvent par modules ou encore on ne dispose que d'informations globales.

2) La méthode des coûts simulés

Cette méthode consiste à évaluer, à l'aide de techniques actuarielles, les coûts des régimes d'avantages en vigueur chez d'autres employeurs en prenant comme base de référence les caractéristiques de sa propre main-d'oeuvre. Il s'agit donc de savoir, pour chacun des avantages retenus aux fins de l'enquête, ce qu'il en coûterait d'introduire dans sa propre organisation des régimes d'avantages rencontrés ailleurs. La comparaison des coûts éventuels d'un régime extérieur avec les coûts actuels de son propre régime permet d'évaluer la quantité et la qualité des avantages que l'on offre et par ricochet, de se situer par rapport à d'autres employeurs.

Avantages de la méthode des coûts simulés

- 1- Cette méthode permet d'évaluer les coûts des régimes retenus en fonction d'un dénominateur commun ou d'une mesure-étalon standard. Les variations attribuables aux caractéristiques de la main-d'oeuvre sont tenues constantes et ne contaminent pas les données en pourcentages ou en dollars.
- 2- Les expériences américaines conduites avec cette méthode semblent démontrer que la collecte des données est aisée car les participants à une enquête de ce

genre n'ont qu'à fournir les caractéristiques de leurs différents régimes, ce qui peut être fait à l'aide d'un questionnaire approprié et de quelques documents de base.

Inconvénients de la méthode des coûts simulés

- 1- L'évaluation actuarielle des caractéristiques de sa propre main-d'oeuvre en regard de différents régimes d'avantages requiert du personnel spécialisé et des ressources matérielles assez considérables parce qu'il faut analyser toutes les composantes d'un régime donné, poser des hypothèses actuarielles et développer des programmes d'ordinateur sophistiqués.
- 2- Les postulats actuariels sur lesquels repose l'évaluation des coûts de certains régimes sont discutables (v.g. : projection pour les années futures des taux d'augmentation de salaire, des taux de l'inflation, des taux d'intérêts de la caisse de retraite) et une erreur de projection, même minime, peut entraîner un effet important sur les coûts.

CONCLUSION

Nous soumettons, en guise de conclusion provisoire, quelques problèmes reliés au concept de la rémunération globale.

- a) Est-il possible de combiner la méthode des indices qualitatifs et celle des débours de l'employeur en pondérant les coûts par un indice qualitatif global?
- b) La mesure de la rémunération globale pose, en plus de la question de la méthode d'analyse à privilégier, celle des éléments qu'on doit chercher à évaluer. Selon certains travaux américains poursuivis dans ce domaine⁷, les éléments suivants absorberaient plus de 90% des coûts totaux pour le facteur main-d'oeuvre:
 - 1) le salaire au taux régulier pondéré par le nombre d'heures de travail;
 - 2) le régime de retraite;
 - 3) l'assurance-vie;
 - 4) le régime complémentaire d'assurance-maladie;
 - 5) les congés annuels;
 - 6) les avantages accordés en cas de maladie;
 - 7) les jours fériés payés;
 - 8) la rémunération compensatoire.
- c) Il est par contre peu justifiable d'incorporer la rémunération compensatoire (prime accordée à l'employé travaillant au cours des périodes consacrées au repos) dans une perspective d'avantages conférés au travailleur.
- d) Plus fondamentalement, on se rend compte que la notion d'avantage pour l'employé reste assez floue et ne correspond pas à la contrepartie, c'est-à-dire la notion de coût à l'employeur, même si les avantages monétaires font partie de la rémunération. ■

⁷ *United States Civil Service Commission*, op. cit. p. 16.

*La reproduction de ce tiré-à-part a été rendue possible
grâce aux aides financières de l'Université de Montréal
et du Ministère du Travail et de la Main-d'œuvre.*

Publication de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal
Directeur de la Collection tiré-à-part : Michel Brossard

Membres du Comité des publications : Michel Brossard, Jean-Pierre Daubigny, Gilles Guérin (responsable), Viateur Larouche.

On peut recevoir gratuitement un exemplaire de chaque tiré-à-part en s'inscrivant sur la liste d'abonnement à la Collection. Il suffit d'écrire à l'adresse ci-dessous :

**Service des publications
École de relations industrielles
3150 Jean-Brillant
Case postale 6128
Montréal H3C 3J7
Tél. : (514) 343-7312**

Les exemplaires supplémentaires ou anciens se vendent \$1.00 l'unité dans la limite des disponibilités.

