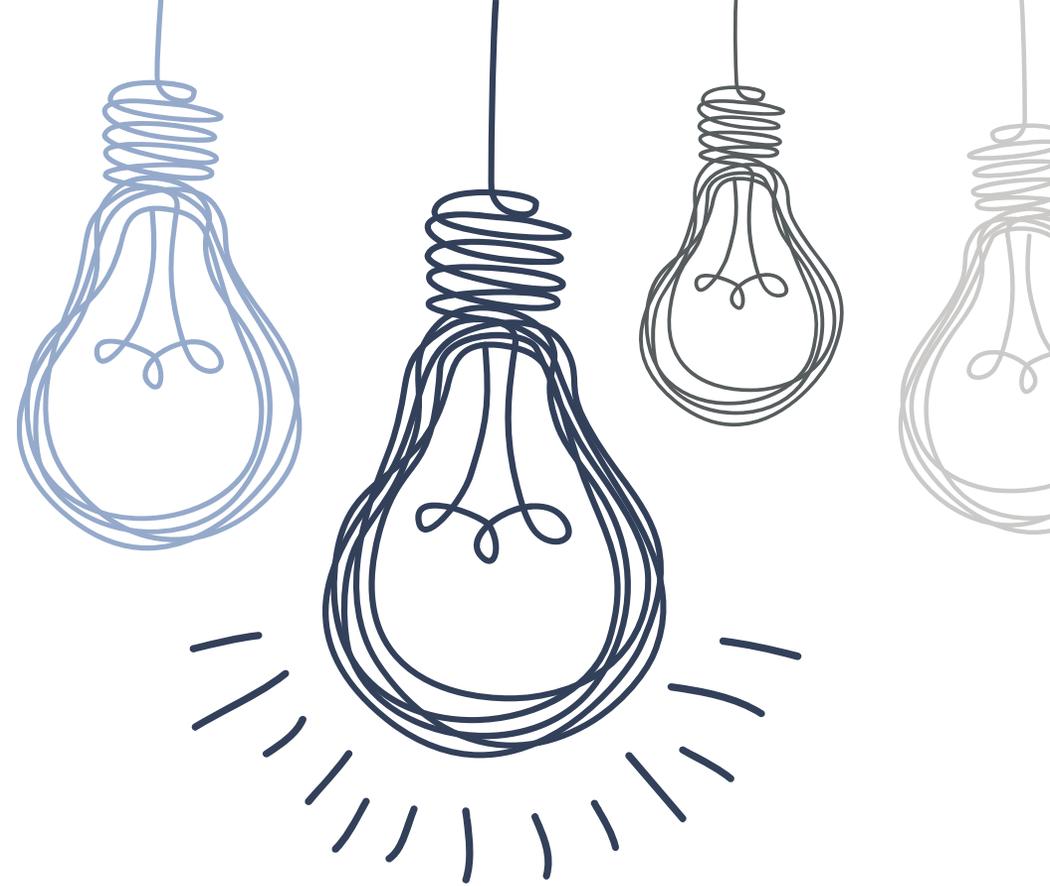


RÉMUNÉRATION, LA COVID-19 ET APRÈS?



JOURNÉE DES PARTENAIRES
ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES AGRÉÉS
28 AVRIL 2020

L'information présentée dans ce document est légalement privilégiée et confidentielle à PCI - Perrault Conseil inc. et à la partie recevante. Mis à part la partie recevante, et ce, pour son utilisation propre seulement, ce document ne peut être reproduit sous aucune forme ou par quelque procédé mécanique ou électronique que ce soit, y compris les systèmes d'archivage électronique, sans la permission écrite de PCI - Perrault Conseil inc.

Cette présentation vous est donnée à titre informatif seulement ainsi que le présent document. Les renseignements fournis ne constituent pas des conseils particuliers concernant vos pratiques de ressources humaines, de nature financière, juridique ou autre.



ORDRE DU JOUR

1

**Comprendre
la crise**

2

**Deux
profils types**

3

**L'après... ou
l'avec
Covid-19?**

4

Conclusion et questions



Dominique Thuot, MBA
Associée et conseillère principale

EXPÉRIENCE

- 20 ans d'expérience en consultation en rémunération
- A occupé des postes d'analyste, de conseillère et de conseillère principale au sein d'une firme internationale de consultation en ressources humaines
- A développé une solide expertise en matière de gestion de la rémunération, incluant la mise en œuvre de stratégies de rémunération globale, de structures salariales, de régimes d'intéressement annuels et de programmes de rémunération pour la force de vente
- Possède également une expertise poussée en équité salariale

ÉDUCATION ET IMPLICATION

- Baccalauréat en administration des affaires (1997)
- MBA-Recherche de l'Université du Québec à Montréal (2000)
- Formatrice et conférencière sur des sujets touchant la gestion de la rémunération



Marc Chartrand, CRHA
Distinction Fellow
Associé et conseiller principal

EXPÉRIENCE

- Plus de 30 ans d'expérience en rémunération, dont plus de 25 ans en consultation
- A travaillé au sein de firmes internationales de consultation en rémunération comme conseiller principal, puis comme chef de la pratique de rémunération pour l'Est du Canada
- Responsable de la pratique de gestion de la rémunération et des programmes de reconnaissance (stratégies de rémunération globale, gestion des salaires, systèmes d'évaluation des emplois, équité salariale, régimes d'intéressement à court et à long terme)

ÉDUCATION ET IMPLICATION

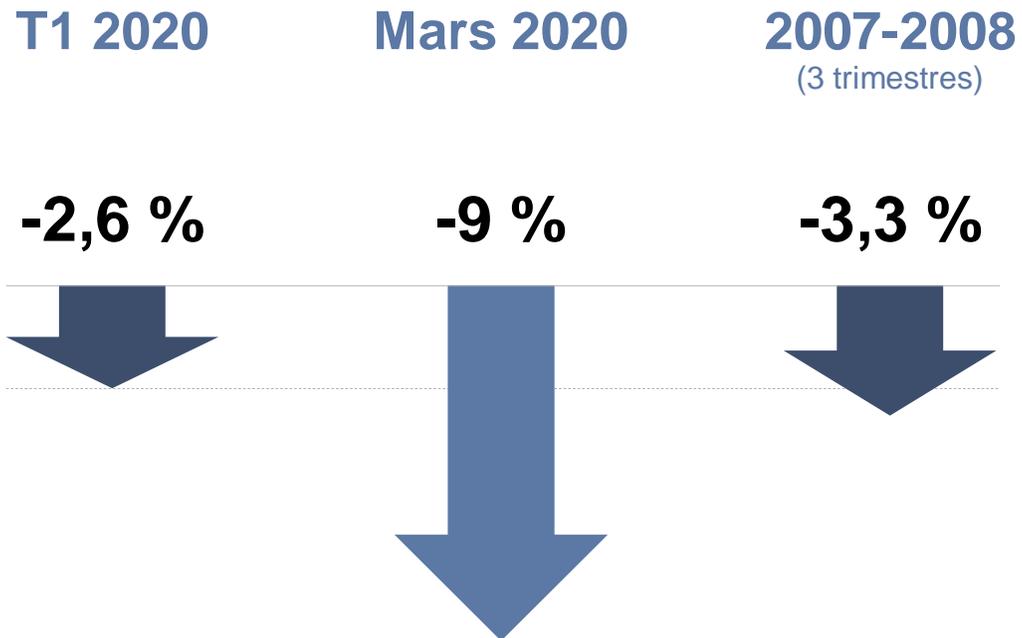
- Baccalauréat en administration des affaires (1985)
- Maîtrise en Sciences de la gestion des ressources humaines (1989) de HEC Montréal
- Membre de l'Ordre des CRHA et intervient en tant que formateur et conférencier invité au sein de l'Ordre
- Fellow de l'Ordre des CRHA (2014)

1. COMPRENDRE LA CRISE





PIB CANADIEN



À RETENIR

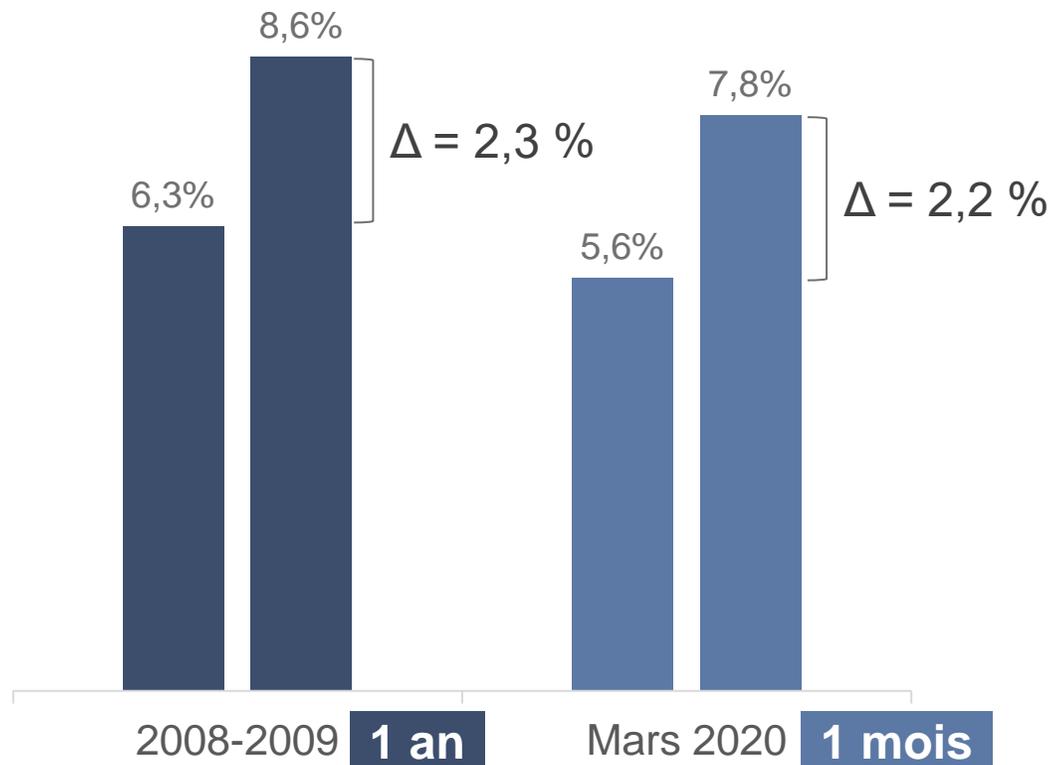
- Plus grande diminution trimestrielle/mensuelle depuis que des données comparables sont disponibles (1961)²

¹ Source : La « Grande » Récession au Canada : perception et réalité, Banque du Canada, 28 mars 2011

² Source : Produit intérieur brut par industrie : prévision immédiate, mars 2020, Statistique Canada, 15 avril 2020



AUGMENTATION DU TAUX DE CHÔMAGE CANADIEN¹



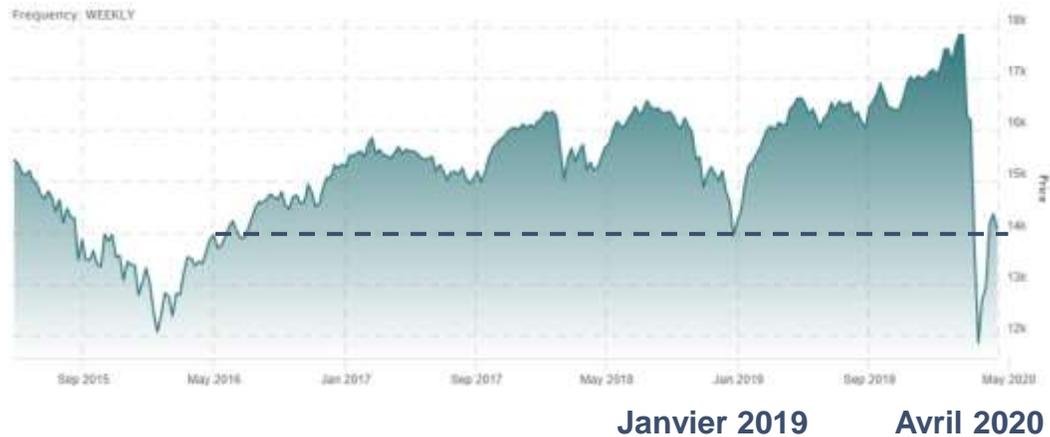
À RETENIR

- Plus grande augmentation mensuelle depuis que des données comparables sont disponibles (1976)²

¹ Source : *Canada's employment downturn*, Statistique Canada, décembre 2009

² Source : *Enquête sur la population active, mars 2020*, Statistique Canada, 9 avril 2020

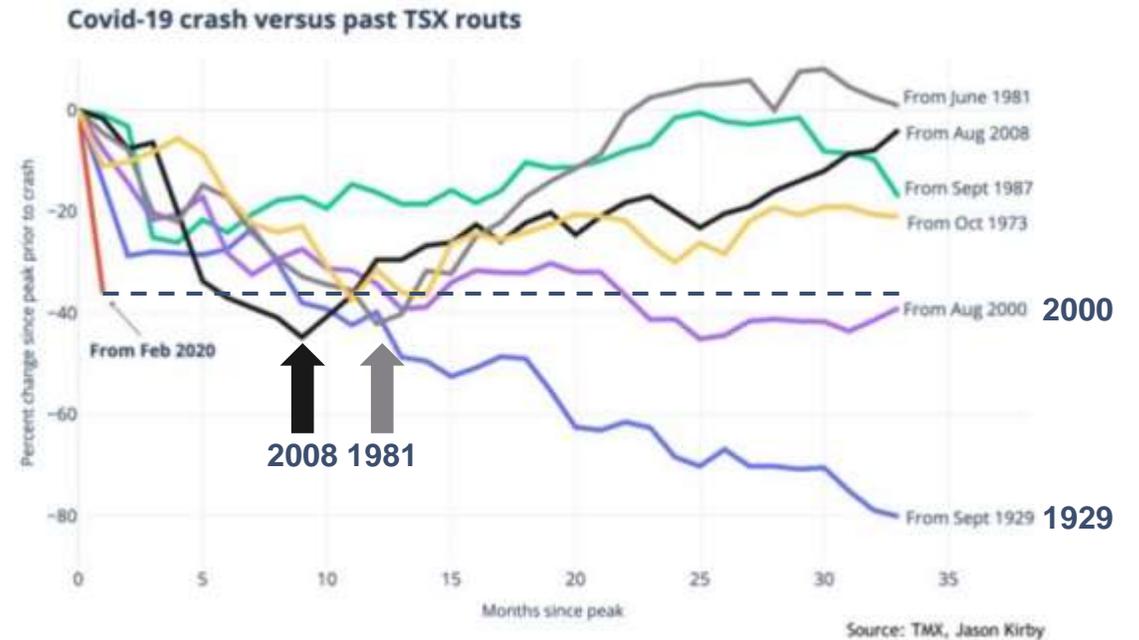
Diminution de l'indice S&P/TSX de 37 % en 22 séances entre le 20 février et le 23 mars 2020¹



À RETENIR

- Le S&P/TSX a déjà retrouvé le niveau de janvier 2019.

Les crashes de 1929, 1981, 2000 et 2008, bien que moins rapides, ont été plus profonds²



¹ Source : Calcul de PCI à l'aide du site internet de la Bourse de Toronto, image en date du 19 mars 2020

² Source : Site internet de la Bourse de Toronto

SONDAGE - 9 AU 17 AVRIL 2020

MEMBRES DE L'ASSOCIATION DES ÉCONOMISTES QUÉBÉCOIS

Comportement de l'économie pendant les prochains trimestres :



39 % - L'économie du Québec reprendra graduellement et retrouvera son niveau d'avant la pandémie en moins d'un an



39 % - L'économie du Québec restera stagnante pendant deux à trois trimestres

Les répondants croient que les effets les plus notables de la pandémie sur l'économie du Québec seront :



Endettement accru, conséquences négatives sur la croissance économique, la prestation des services publics et le fardeau fiscal des contribuables



Recul de la mondialisation des échanges

- Exportations internationales représentent 28 % du PIB du Québec, un grand défi pour la province

LES FONDAMENTAUX EN ÉCONOMIE POUR PENSER L'APRÈS COVID-19

Qu'est-ce qui faisait que l'économie québécoise était en santé avant la crise?

Est-ce que ces éléments seront encore au rendez-vous rapidement après que les organisations auront repris le cours « normal » de leurs activités?



Économie mondiale en santé



Degré de confiance des consommateurs



Saines finances publiques



Économie québécoise diversifiée



Compte tenu de la démographie québécoise lorsque l'économie est en santé, le taux de chômage est près du plein emploi

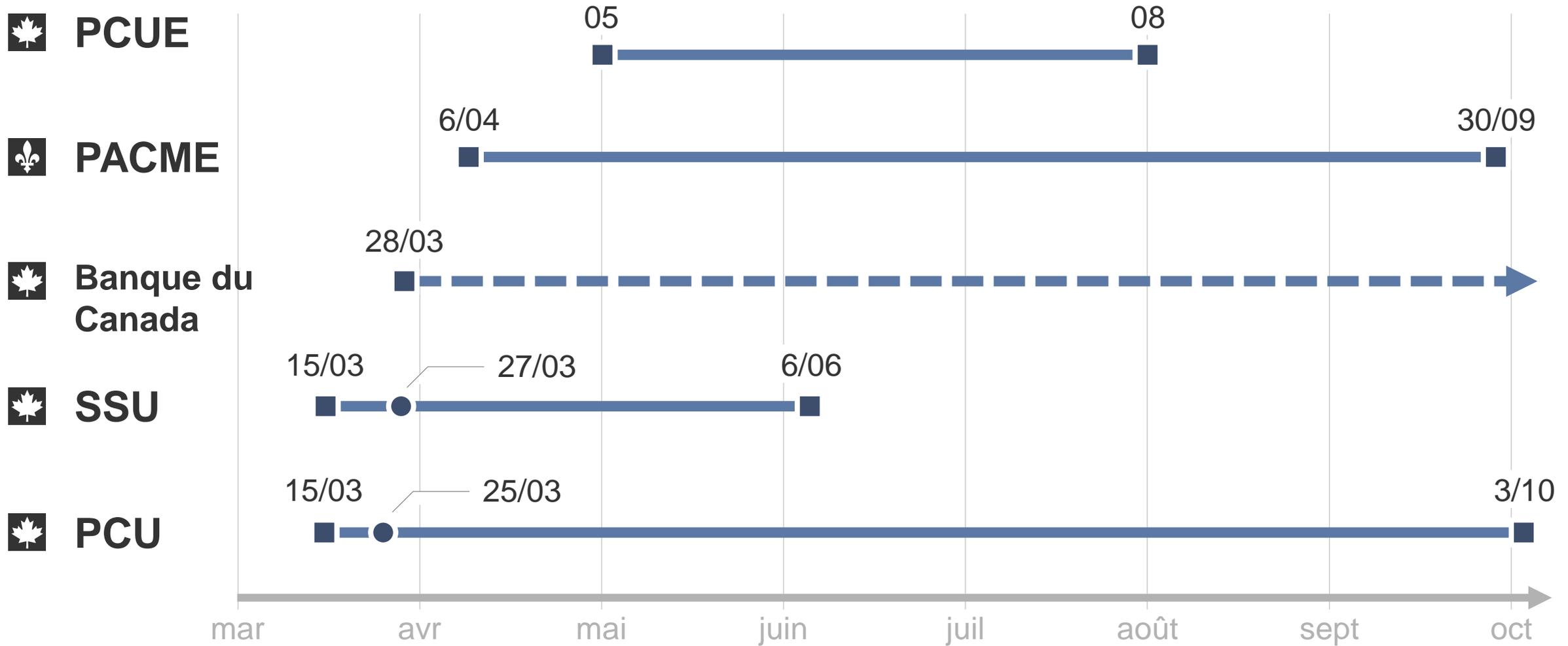


À RETENIR

LA CRISE FRAPPE FORT

MAIS les capitaux physique, humain et technologique n'ont pas disparu et seront toujours disponibles une fois la crise terminée.

NOS GOUVERNEMENTS À LA RESCOURSSE



CONSTATS

- Des mesures temporaires : pour les entreprises, il n'y a aucune mesure au-delà de 3 mois, sauf le PACME (30 septembre 2020)
- Coût significatif des mesures (ex. : 75 milliards de \$ pour la subvention salariale)

**Quelles sont les probabilités
que certaines de ces mesures
soient prolongées?**



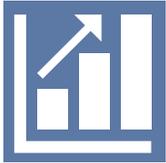
À RETENIR

**LA CRISE FRAPPE FORT
MALGRÉ L'AMPLEUR DES MESURES
GOUVERNEMENTALES.**

Et qu'en sera-t-il dans les prochains mois ?

2. DEUX PROFILS TYPES

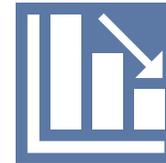




ENTREPRISES AVANTAGÉES

Entreprises offrant un service/un bien essentiel pour lequel il y a une forte demande durant la crise

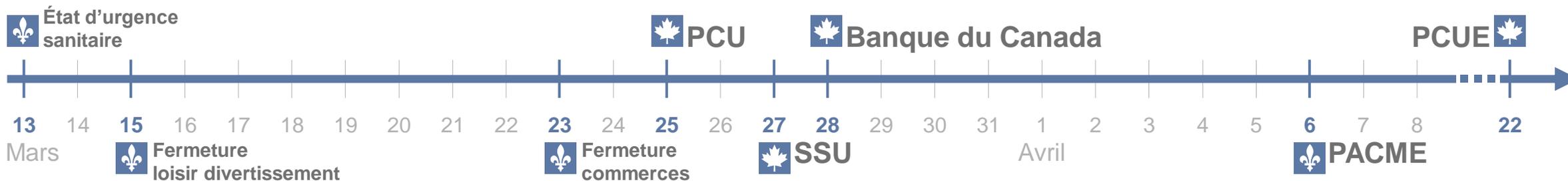
- Chaînes d'alimentation traditionnelles et émergentes
- Transformation alimentaire/boissons
- Pharmaceutique et dispositifs médicaux
- Transport de marchandises (biens essentiels)
- Certaines TI



ENTREPRISES DÉSAVANTAGÉES

Entreprises offrant des biens de consommation/services « discrétionnaires » ou pour lesquels la demande a fortement baissé en raison de la fermeture des entreprises non essentielles ou de l'interdiction des rassemblements

- Compagnies aériennes
- Loisirs, divertissement, tourisme, restauration
- Entreprises qui dépendent beaucoup d'un secteur très touché (ex. : services professionnels)
- Biens et services discrétionnaires



17 mars

Premières annonces de mises à pied majeures

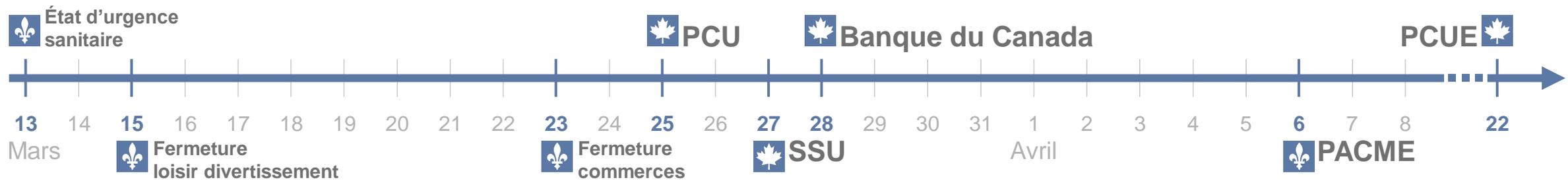
(Cirque du Soleil, Air Canada et autres)



21 mars

Premières annonces de primes temporaires

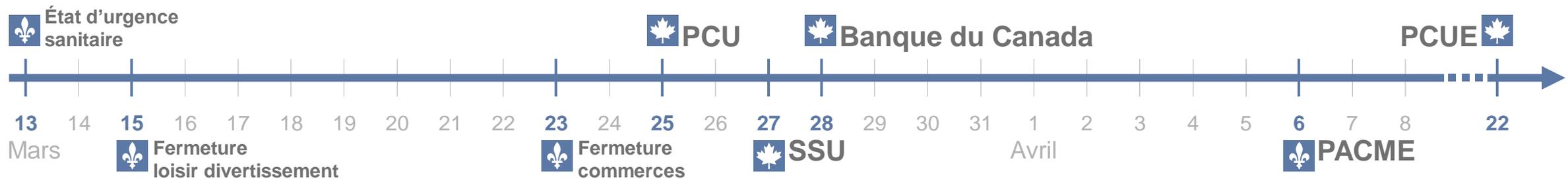
(Metro, Walmart, Molson, Maple Leaf et autres)





8 avril

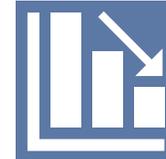
Certaines entreprises se prévalent de la SSU et réembauchent des employés





ENTREPRISES AVANTAGÉES

- Programme d'embauches massives ou accélérées
- Primes d'inconvénient, de risque et d'assiduité
- Amélioration de la politique de temps supplémentaire
- Télétravail
- Initiatives liées à la conciliation familiale
- Stationnement payé
- Repas fourni/payé
- Avantages sociaux
 - Bonification de la politique de congés de maladie
 - Accès à des ressources en santé (ex. : télémédecine)



Les mesures gouvernementales temporaires ont permis de limiter les impacts négatifs en matière de ressources humaines / rémunération dans certaines organisations

ENTREPRISES DÉSAVANTAGÉES

- Gel des embauches
- Réduction de la paie avec ou sans réduction des heures de travail
- Emplois partagés
- Encouragement à prendre des congés sans solde
- Encouragement à prendre le solde de vacances
- Mises à pied (temporaires, dans certains cas permanentes)
- Gel salarial ou report des augmentations salariales
- Report du paiement des bonis de la dernière année financière
- Réduction des salaires des dirigeants



À RETENIR

TOUTES LES ENTREPRISES SONT TOUCHÉES, MAIS PAS DE LA MÊME FAÇON.

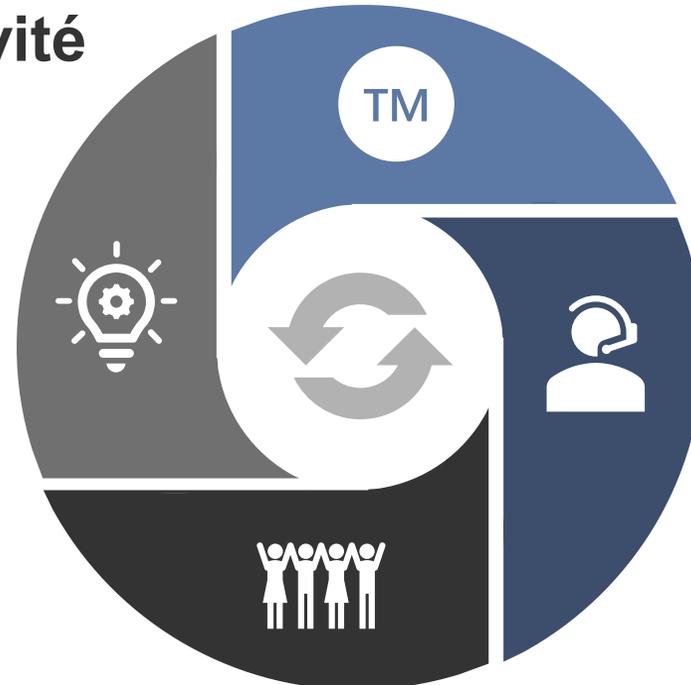
On peut envisager le même scénario pour la reprise.

3. L'APRÈS... OU L'AVEC COVID-19 ?



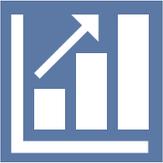
L'agilité et la créativité

La marque employeur

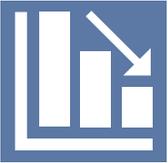


Le leadership de la fonction RH

Le télétravail



- Leur essor sera-t-il durable?
- Dans certains cas, pourrait-il y avoir un « effet rebond » suite à la crise s'il s'agit de produits plus durables?
- Qu'arrivera-t-il avec les ajouts et améliorations en RH / rémunération implantées durant la crise?
 - Prime d'inconvénient et prime d'assiduité
 - Amélioration de la politique de temps supplémentaire
 - Initiatives liées à la conciliation familiale et avantages sociaux
 - Stationnement payé / Repas fourni/payé



Beaucoup d'incertitude quant à un retour à la normale

- Aucune mesure gouvernementale au-delà de 3 mois pour l'instant/ quand l'économie va-t-elle revenir à la situation avant la crise?
- Risque d'être un retour très progressif pour les entreprises passablement affectées
- Retour assez rapide à la normale pour les entreprises qui fonctionnent avec des contrats à moyen / long terme (ex. : grands chantiers de construction)



**COMMENT BIEN VOUS OUTILLER
POUR RELEVER LES DÉFIS DE
RÉMUNÉRATION ACTUELS ET
FUTURS**

**COMMENT ALIGNER VOTRE
STRATÉGIE DE RÉMUNÉRATION
AFIN QU'ELLE APPUIE LA REPRISE?**

RETOUR VERS LE FUTUR



RETOUR VERS LE FUTUR

Comment contenir mes coûts de rémunération tout en m'assurant d'être en mesure d'attirer les employés dont j'ai besoin?

Comment faire pour me démarquer comme employeur ?

Comment puis-je encourager chez mes employés des comportements et des actions qui vont contribuer à l'atteinte des objectifs d'affaires de l'entreprise ?

Comment puis-je favoriser l'engagement chez mes employés ?



1. Avoir une **perspective globale de nos enjeux et défis**

- Améliorer la productivité
 - Automatisation, IA, organisation du travail
- Mettre en œuvre des programmes de développement, de formation

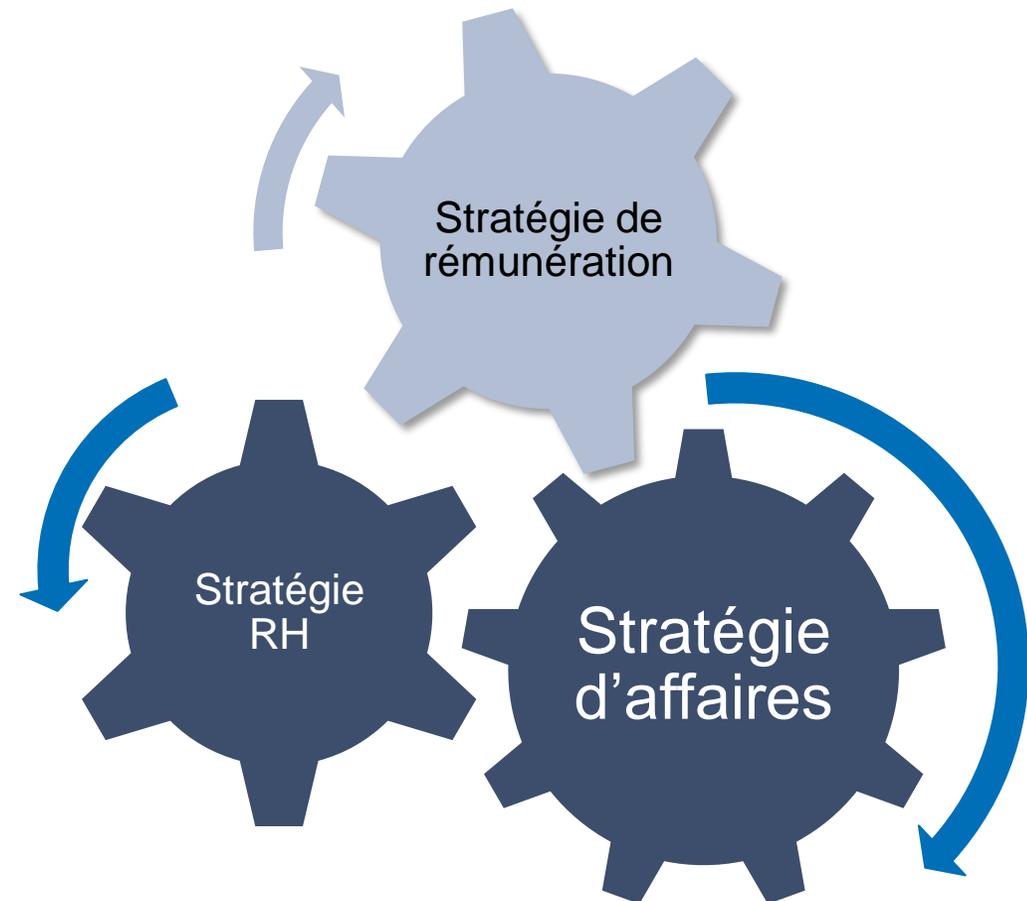
2. **Aligner la rémunération globale** avec stratégie d'affaires et la culture/valeurs organisationnelles

- Diagnostic et plan d'action avec priorités

STRATÉGIE DE RÉMUNÉRATION

3 questions fondamentales

1. Quels sont les éléments de notre plan stratégique qui doivent être liés à notre programme de rémunération globale?
2. Quelles sont les caractéristiques de notre culture et de nos valeurs qui doivent se refléter dans notre programme de rémunération globale?
3. Comment optimiser le retour sur investissement de chaque dollar investi en rémunération globale?





L'objectif est d'encadrer l'utilisation et d'optimiser chaque composante de la rémunération globale.

CHOIX STRATÉGIQUES EN RÉMUNÉRATION

Transparente



Secrète

- Principes directeurs seulement ?
- Processus ?
- Outils (échelles salariales, régime de rémunération variable, etc.) ?

Gestion centralisée



Gestion décentralisée

- Classification des emplois
- Salaires
- Bonis
- Gestion de la performance
- Etc.

Performance individuelle



Ancienneté / perf. collective

- Politique de gestion des salaires
- Rémunération variable

Équité interne



Équité externe

Classification des emplois (importance de la valeur interne des emplois vs. leur valeur sur le marché)

Emplois



Personnes / compétences

Classification et positionnement des employés dans les échelles

Définition du marché de comparaison

- Local vs. régional vs. provincial vs. national
- Selon la taille (envergure des revenus)
- Selon le secteur d'activités vs. marché général
- Principes directeurs pour la définition du marché de comparaison par :
- Niveau d'emploi
- Type d'emploi (spécialisé vs. non spécialisé)

Positionnement marché souhaité

- Par composante
- Rémunération en espèces
- Enveloppe de rémunération globale

Valeur relative de différentes composantes de la rémunération

- Fixe vs. variable
- Rémunération directe vs. indirecte
- Rémunération à court terme vs. à moyen / long terme



À RETENIR

**ENVISAGER LA REPRISE
EN PENSANT DE FAÇON PROACTIVE**

4. EN CONCLUSION





1

La crise frappe fort malgré l'ampleur des mesures gouvernementales.

2

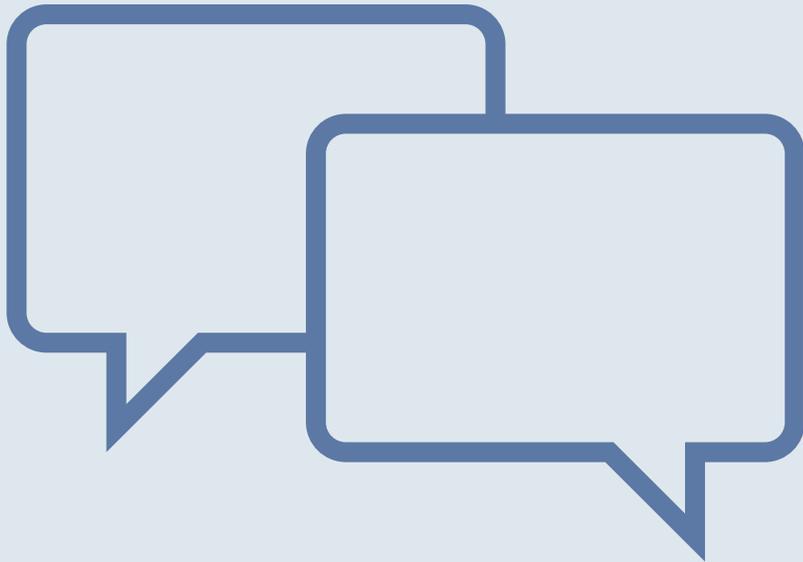
Toutes les entreprises sont touchées, mais pas de la même façon. On pourrait envisager que ce sera la même chose lors de la reprise.

3

Les capitaux physique, humain et technologique n'ont pas été détruits et seront toujours d'actualité une fois la crise terminée.

4

Envisager la reprise en pensant de façon proactive



***C'EST DANS LA TEMPÊTE
QU'ON RECONNAÎT LES
GRANDS CAPITAINES.***

Adaptation d'une citation célèbre de Sénèque

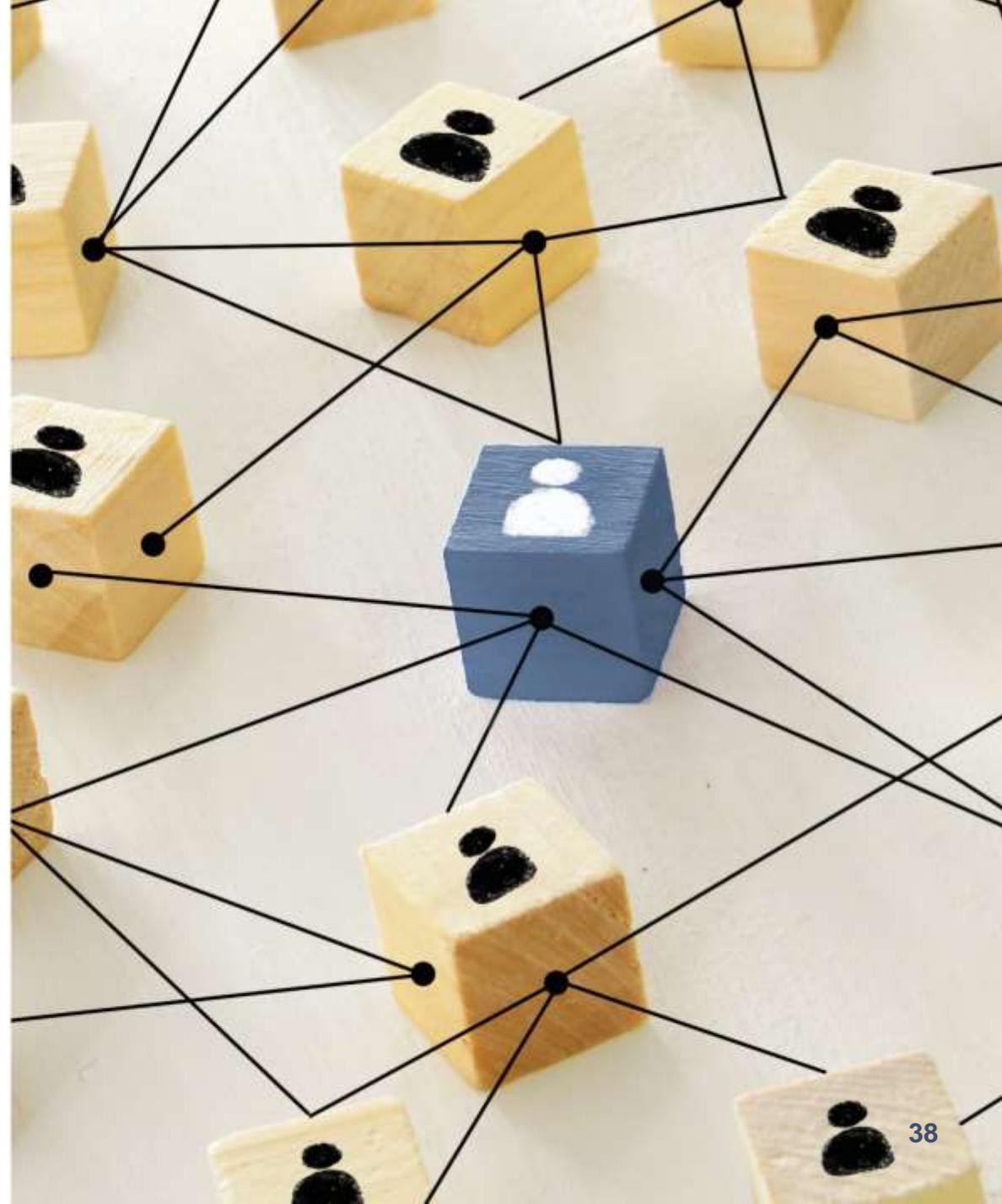
COVID-19

RÉMUNÉRATION ET PACME

NOUS POUVONS VOUS AIDER

PCI PERRAULT CONSEIL

RÉMUNÉRATION SENSÉE™



EXCLUSIVEMENT DÉDIÉE À LA RÉMUNÉRATION

- **Propriété 100 % québécoise**
- Un des plus **importants** cabinets-conseils **indépendants** spécialisés en rémunération globale au Canada

+20

ANS EN AFFAIRES

+200

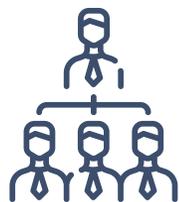
MANDATS PAR ANNÉE

+20

EXPERTS EN
RÉMUNÉRATION

+15

ANS DE RELATION
AVEC NOS CLIENTS



Rémunération globale des employés et des dirigeants

- Stratégie de rémunération globale
- Balisage des pratiques du marché
- Évaluation et classification des emplois
- Structures salariales
- Gestion des salaires
- Bonification et intéressement à long terme
- Arrangements de retraite
- Équité salariale et son maintien
- Communication et formation en rémunération



Rémunération C.A. et gouvernance

- Rémunération du C.A. et des comités
- Évaluation de la performance du C.A.
- Analyse des compétences du conseil et établissement de profils souhaités
- Gouvernance et divulgation de la rémunération



Accompagnement et conseils stratégiques en rémunération

- Fusion/acquisition
- Premier appel public à l'épargne (PAPE ou IPO)
- Privatisation
- Arrivée d'un nouvel actionnaire
- Embauche/départ d'un cadre supérieur
- Gestion de rendement
- Support à la négociation de convention collective
- Témoin expert

PÉRIODE DE QUESTIONS





PCI PERRAULT CONSEIL
RÉMUNÉRATION SENSÉE™

perraultconseil.com

630, boul. René-Lévesque Ouest, bureau 2340
Montréal (Québec) H3B 1S6

514 788-4747