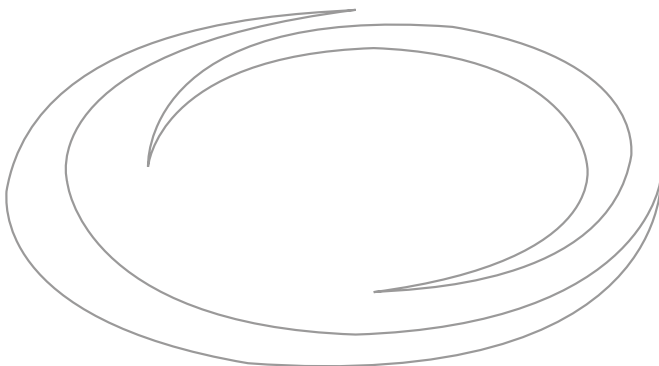




INTRODUCTION

La rémunération est une activité ayant un impact important sur la performance de l'entreprise. Une gestion efficace de la rémunération permet de contrôler les coûts liés à la main-d'œuvre, mais aussi d'attirer et de retenir des candidats compétents. Les choix stratégiques qui sont faits quant aux différents aspects de la rémunération peuvent avoir des impacts importants sur le climat, l'atteinte des objectifs organisationnels, les comportements des employés, etc. C'est pourquoi il est important de prendre le temps de réfléchir aux moyens les plus appropriés à adopter dans le contexte particulier de son entreprise.

Bien qu'étant un processus complexe, ce module aborde les étapes clés menant à la détermination des salaires. Il s'agit d'abord d'élaborer la stratégie de rémunération en lien avec les objectifs organisationnels. Par la suite, l'évaluation des emplois et les enquêtes de rémunération permettent d'élaborer une structure salariale sur laquelle l'entreprise se basera pour déterminer les augmentations de salaires. Le défi est donc de réussir à offrir une rémunération juste et équitable qui saura satisfaire les employés tout en respectant la capacité à payer de l'entreprise.

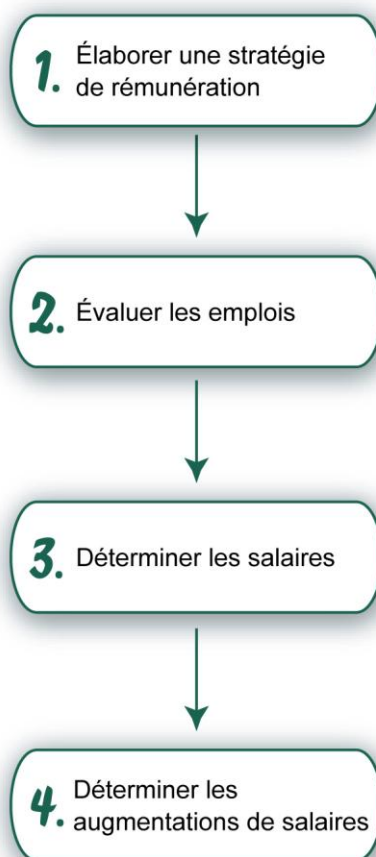


Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

OBJECTIFS

- ◆ Attirer et recruter une main-d'œuvre répondant aux besoins de l'entreprise.
- ◆ Inciter le personnel à se surpasser pour atteindre les objectifs organisationnels.
- ◆ Retenir le personnel compétent.
- ◆ Assurer une rémunération équitable entre les différentes catégories d'emplois.
- ◆ Contrôler les coûts liés à la masse salariale.

DÉMARCHE



INFORMATIONS PERTINENTES



LA RÉMUNÉRATION : UNE QUESTION D'ÉQUITÉ!

Un des défis auxquels font face les entreprises en matière de rémunération est de payer les employés d'une façon qu'ils perçoivent comme juste. Ceci est complexe puisque l'équité est une question de perception et varie donc d'une personne à l'autre. Pour s'assurer que la rémunération soit la plus équitable possible, il existe quatre principes que les entreprises devraient considérer.

Équité interne : offrir une rémunération équivalente pour des emplois comportant des exigences semblables.

Pratique d'équité interne → Enquête de rémunération

Équité externe : offrir une rémunération comparable à celle qu'offrent les autres organisations pour des emplois similaires.

Pratique d'équité externe → Évaluation des emplois

Équité individuelle : offrir aux employés une rémunération qui varie en fonction de leur contribution relative en termes d'années de service, de rendement, de compétences ou d'expérience.

Pratique d'équité individuelle → Évaluation du rendement

Équité collective : offrir aux employés une rémunération qui varie en fonction de leur contribution au succès de l'entreprise ou de l'une de ses unités.

Pratique d'équité collective → Régime collectif de rémunération variable

Source

- ◆ Thériault, Roland et Sylvie St-Onge, (2006). *La gestion de la rémunération – Théorie et pratique*, Gaëtan Morin éditeur, 708 p.

L'équité salariale en bref...

On ne peut parler d'équité interne sans parler d'équité salariale. Depuis son entrée en vigueur le 21 novembre 1997, la *Loi sur l'équité salariale* vise à corriger les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe à l'égard des personnes qui occupent des emplois dans des catégories d'emplois à prédominance féminine.

Les obligations auxquelles sont soumis les employeurs varient selon la taille de l'entreprise.

	100 salariés ou plus	50 à 99 salariés	10 à 49 salariés
Programme d'équité salariale	Obligatoire	Obligatoire	Facultatif
Comité d'équité salariale	Obligatoire	Facultatif	Facultatif
Rajustements salariaux	Obligatoire	Obligatoire	Obligatoire

La démarche type pour réaliser l'équité salariale est la suivante.

1. Déterminer le *nombre de personnes salariées* dans l'entreprise.
2. Déterminer le *nombre de programme(s)* requis.
3. Déterminer la composition du ou des *comité(s) d'équité salariale*.
4. Identifier les *catégories d'emplois* à prédominance féminine et les catégories d'emplois à prédominance masculine visées par la loi.
5. Choisir *la méthode et les outils d'évaluation* des catégories d'emplois et élaborer une démarche d'évaluation.
6. *Afficher les résultats* de l'identification des catégories d'emplois, du choix de la méthode et des outils d'évaluation et de l'élaboration de la démarche retenue.
7. *Évaluer* les catégories d'emplois.
8. *Estimer* les écarts salariaux.
9. Définir les modalités de versement des *ajustements salariaux*.
10. *Afficher* l'ensemble des résultats.
11. Procéder au versement des *ajustements salariaux*.
12. *Maintenir l'équité salariale* dans l'entreprise.

Pour plus d'informations sur l'application de la *Loi sur l'équité salariale*, consulter le site de la Commission de l'équité salariale au www.ces.gouv.qc.ca.

INFORMATIONS PERTINENTES (SUITE)



RÉFÉRENCES UTILES

- ◆ IMT (Information sur le marché du travail)
 - imt.emploiquebec.net (site du gouvernement provincial)
 - www.labourmarketinformation.ca (site du gouvernement fédéral)

Ces sites fournissent une multitude d'informations sur le marché du travail. On y retrouve notamment les salaires moyens versés pour une variété d'emplois repères.
- ◆ Thériault, Roland et Sylvie St-Onge, (2006). *La gestion de la rémunération - Théorie et pratique*, Gaëtan Morin éditeur, 708 p.

Ce livre aborde tous les éléments incontournables de l'élaboration, de l'implantation et de la gestion de pratiques efficaces et équitables en matière de rémunération.
- ◆ TECHNOCompétences, (2003). *Guide de gestion des ressources humaines*, Emploi-Québec et TECHNOCompétences, 132 p.
- ◆ TECHNOCompétences, (2004). *Guide pour la conception d'une politique et d'une structure salariales*, TECHNOCompétences, 26 p.
- ◆ Dubois D., Pelletier E. et Morin D. (2009). *Comment attirer et fidéliser des employés*, Les Éditions Transcontinental, 272 p.

É TAPES DE LA RÉMUNÉRATION DE SES EMPLOYÉS

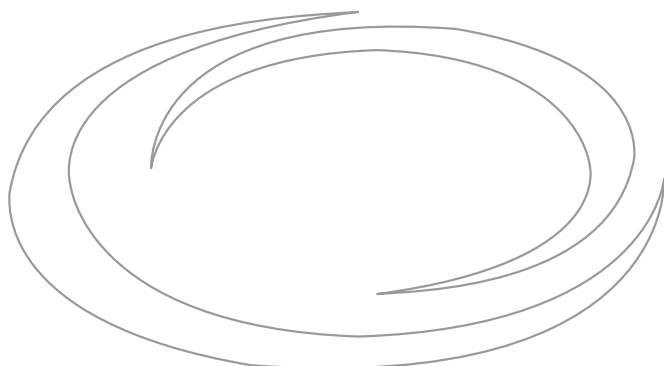
1. ÉLABORER UNE STRATÉGIE DE RÉMUNÉRATION

Afin de structurer la rémunération des employés au sein de l'entreprise, il importe d'élaborer une stratégie de rémunération. Pour ce faire, il faut tout d'abord se questionner sur les objectifs organisationnels pour que la rémunération devienne un moyen stratégique permettant de les atteindre. Par la suite, la direction doit se questionner sur les buts recherchés par la stratégie de rémunération en identifiant les comportements et les résultats attendus. Finalement, elle peut choisir les formes de rémunération permettant le développement de l'entreprise.

MÉTHODE

- ① **Définir les objectifs organisationnels en se questionnant sur ce que l'entreprise veut atteindre, comme par exemple :**
 - a. la réduction des coûts de production;
 - b. l'amélioration de la qualité;
 - c. le développement de nouveaux produits;
 - d. etc.

- ② **Identifier les comportements et les résultats permettant d'atteindre les objectifs en se questionnant sur ce qui est à encourager, comme par exemple :**
 - a. la collaboration ou la compétition?
 - b. le mérite ou l'ancienneté?
 - c. les efforts ou les résultats?
 - d. l'équipe ou l'individu?
 - e. l'équité interne ou externe?
 - f. etc.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

MÉTHODE (SUITE)

- 3 **Déterminer la stratégie globale de rémunération en choisissant les formes de rémunération directe et indirecte les plus appropriées en fonction des comportements et résultats attendus.**



Voir l'outil #42 : Éléments de la stratégie globale de rémunération (page 9)

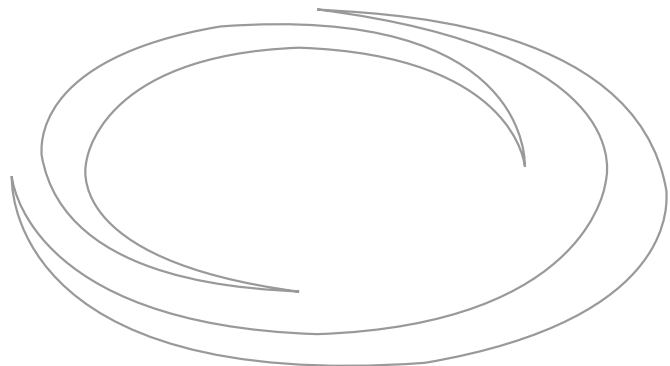
- 4 **Élaborer la politique salariale de l'entreprise.**

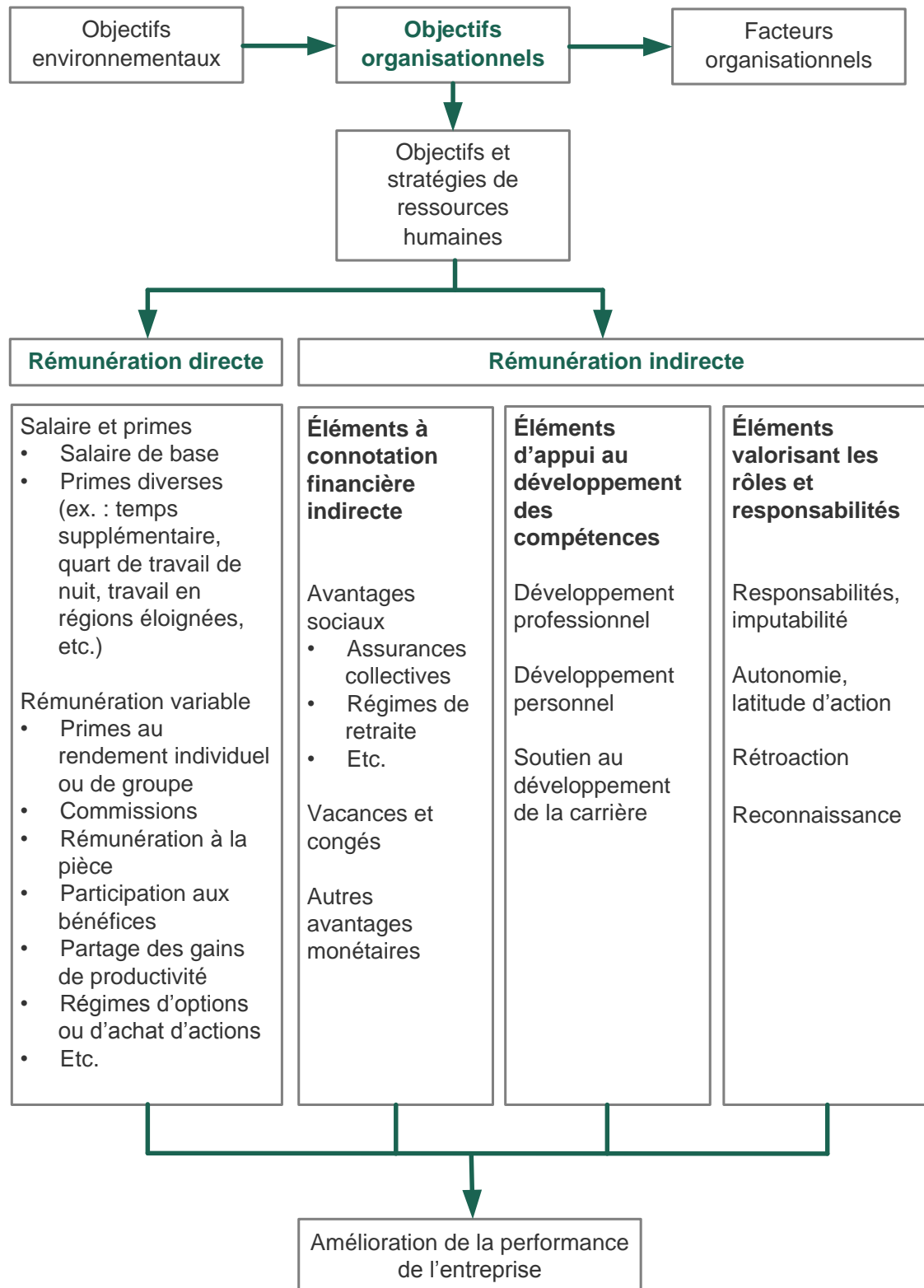


Voir l'outil #43 : Éléments à inclure dans la politique salariale (page 11)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ◆ La **direction** de l'entreprise est responsable de définir les objectifs organisationnels, les comportements et les résultats attendus ainsi que les formes de rémunération les plus appropriées. Elle doit aussi communiquer la politique salariale à tous les employés de l'entreprise.
- ◆ Étant donné le caractère spécifique et complexe de la rémunération, des **conseillers en rémunération**, internes ou externes, peuvent supporter la direction dans les choix stratégiques à faire.
- ◆ Les **gestionnaires** doivent être consultés quant au choix des formes de rémunération puisqu'ils devront en tenir compte dans leur gestion courante.
- ◆ Les **employés** ou leurs **représentants syndicaux** doivent être informés des mesures de rémunération choisies. Il est aussi dans l'intérêt de l'entreprise de les consulter, en particulier pour les éléments de la rémunération indirecte.





Inspiré de Emploi-Québec (2004). *Recruter et garder son personnel*, Les Publications du Québec, 228 p.



Une politique salariale doit à tout le moins contenir les éléments suivants.

- ◆ Les objectifs de la politique salariale.
- ◆ Les orientations de la politique salariale.
 - Les principes de base sur lesquels est fondée la politique.
 - Qui est visé par la politique.
- ◆ Les jours et la fréquence de la paie.
- ◆ Les avantages sociaux (ceux prescrits par la Loi sur les normes du travail et ceux spécifiques à l'entreprise).
- ◆ La structure salariale.
- ◆ Les salaires individuels.
- ◆ Les primes.
- ◆ Le temps supplémentaire.
- ◆ La gestion de la politique.

Tiré de « *La politique salariale* », outil n° 6 de la Boîte à outils ressources humaines du CSMO Économie sociale et action communautaire, avec la collaboration du Centre St-Pierre.

É TAPES DE LA RÉMUNÉRATION DE SES EMPLOYÉS (SUITE)

2. ÉVALUER LES EMPLOIS

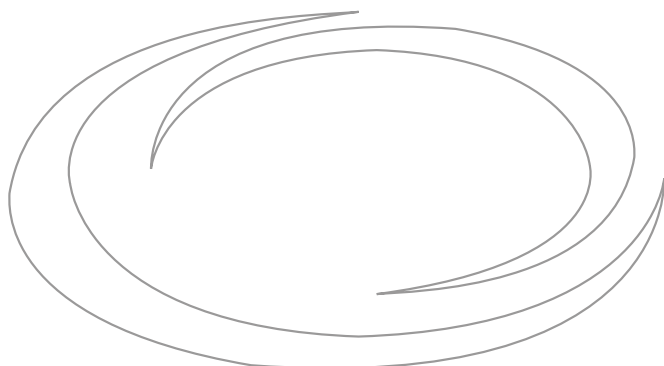
Après avoir défini la stratégie de rémunération de l'entreprise, il faut déterminer de façon équitable le salaire de base en fonction des responsabilités et des exigences du poste plutôt qu'en fonction du titulaire du poste. L'évaluation des emplois se veut une démarche objective visant à assurer une cohérence interne entre les salaires rattachés aux différents postes.

MÉTHODE

- 1 **Établir les facteurs à évaluer (entre 7 et 15), comme par exemple :**
 - a. les qualifications (formation, expérience, etc.);
 - b. les responsabilités (humaines, financières, matérielles, techniques);
 - c. l'effort intellectuel et physique;
 - d. les conditions de travail (bruit, température, dangers, stress, etc.).

- 2 **Déterminer, pour chaque facteur, le nombre de niveaux (entre 3 et 7) à utiliser, comme dans l'exemple suivant.**

FACTEUR 1 : Qualifications		
Sous-facteur	Niveau	Description
1.1 Formation académique	1	Diplôme d'études secondaires (DES)
	2	Diplôme d'études professionnelles (DEP)
	3	Diplôme d'études collégiales (DEC) ou Attestation d'études collégiales (AEC)
	4	Diplôme universitaire



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc du Québec

MÉTHODE (SUITE)

- 3 **Pondérer les facteurs en fonction de l'importance relative qu'on veut leur accorder.**

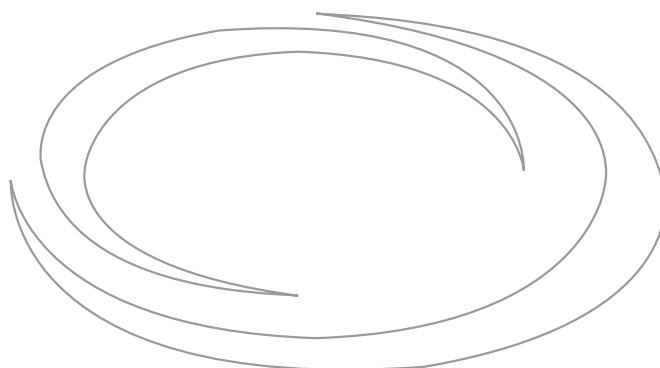
- 4 **Évaluer chacun des emplois de l'entreprise selon les facteurs choisis en se basant sur le profil de poste.**



Voir l'outil #44 : Grille d'évaluation des emplois (page 15)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ Pour procéder à l'évaluation des emplois, il est recommandé de créer un **comité d'évaluation des emplois** composé de quatre à huit personnes comprenant un membre de la direction, des gestionnaires, une personne des ressources humaines et des employés de différents secteurs. À défaut de créer un comité, l'évaluation des emplois se fait conjointement par la personne responsable des ressources humaines, la personne responsable des finances et la direction.





- Inscrivez dans le tableau les facteurs établis ainsi que la pondération (P) de chaque sous-facteur.
- Évaluer chacun des emplois en attribuant le niveau (N) adéquat pour chaque sous-facteur.
- Calculez le résultat (R) pour chaque sous-facteur.
- Calculez le nombre de points total pour chaque emploi.

Titre d'emploi	Facteurs et sous-facteurs																											Total			
	Qualifications						Responsabilités												Effort						Conditions de travail						
	1.1			1.2			2.1			2.2			2.3			2.4			3.1			3.2			4.1				4.2		
	N	P	R	N	P	R	N	P	R	N	P	R	N	P	R	N	P	R	N	P	R	N	P	R	N	P	R		N	P	R
Contrôleur	4	10	40	4	20	80	4	8	32	3	12	36	3	9	27	2	6	12	4	14	56	1	6	6	2	8	16	3	7	21	326
Secrétaire/ récept.	2	10	20	2	20	40	1	8	8	2	12	24	1	9	9	1	6	6	2	14	28	1	6	6	2	8	16	2	7	14	171
Superv. de production	3	10	30	3	20	60	3	8	24	3	12	36	3	9	27	3	6	18	3	14	42	2	6	12	3	8	24	3	7	21	294
Opérateurs machines	1	10	10	1	20	20	1	8	8	2	12	24	1	9	9	3	6	18	1	14	14	4	6	24	3	8	24	3	7	21	172
Tech. de procédés	3	10	30	2	20	40	3	8	24	3	12	36	2	9	18	4	6	24	3	14	42	3	6	18	3	8	24	3	7	21	277
Tech. ass. qualité	3	10	30	3	20	60	3	8	24	3	12	36	2	9	18	3	6	18	2	14	28	3	6	18	3	8	24	3	7	21	277
Électrotechni- cien	2	10	20	3	20	60	2	8	16	3	12	36	2	9	18	4	6	24	2	14	28	4	6	24	4	8	32	2	7	14	272
Mécanicien	2	10	20	3	20	60	2	8	16	3	12	36	2	9	18	4	6	24	2	14	28	4	6	24	4	8	32	2	7	14	272
Ingénieur	4	10	40	3	20	60	4	8	32	3	12	36	3	9	27	3	6	18	4	14	56	2	6	12	3	8	24	3	7	21	326
Chimiste	4	10	40	3	20	60	3	8	24	4	12	48	3	9	27	3	6	18	3	14	42	2	6	12	3	8	24	3	7	21	316
Tech. de laboratoire	3	10	30	2	20	40	3	8	24	3	12	36	2	9	18	3	6	18	3	14	42	3	6	18	4	8	32	3	7	21	279
Acheteur	4	10	40	3	20	60	3	8	24	3	12	36	3	9	27	3	6	18	3	14	42	1	6	6	2	8	16	3	7	21	290
Rep. serv. clientèle	3	10	30	2	20	40	2	8	16	3	12	36	2	9	18	2	6	12	3	14	42	1	6	6	3	8	24	3	7	21	245

N : niveau attribué au sous-facteur **P** : pondération associée au sous-facteur **R** : résultat de l'évaluation du sous-facteur pour le titre d'emploi donné
Total : somme des résultats de chaque sous-facteur

Ces données sont à titre indicatif seulement.

É TAPES DE LA RÉMUNÉRATION DE SES EMPLOYÉS (SUITE)

3. DÉTERMINER LES SALAIRES

Deux éléments importants sont à prendre en compte dans la détermination des salaires. Il importe d'assurer l'équité interne en classifiant les emplois selon l'évaluation qui en a été faite à l'étape précédente et l'équité externe en offrant des salaires comparables à ceux du marché de référence. Ces données permettront ensuite à l'entreprise de déterminer les échelles de salaires pour chaque classe d'emplois.

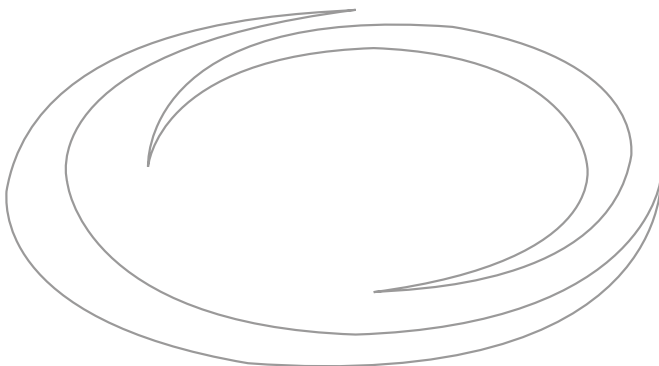
MÉTHODE

- 1 **Créer des classes d'emplois en regroupant les emplois ayant obtenu des cotes similaires lors de l'évaluation des emplois.**



Voir l'outil #44 : Grille de détermination des salaires (remplir les colonnes A, B, C) (page 19)

- 2 **Obtenir de l'information sur la rémunération offerte sur le marché du travail pour des emplois similaires à ceux de l'entreprise.**
- 3 **Déterminer, pour chaque emploi ou classe d'emplois, le niveau de rémunération qui sera offert par rapport au marché, c'est-à-dire décider si l'entreprise veut ou peut offrir des salaires :**
 - a. comparables à ceux du marché;
 - b. plus élevés que ceux du marché;
 - c. moins élevés que ceux du marché.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc du Québec

MÉTHODE (SUITE)

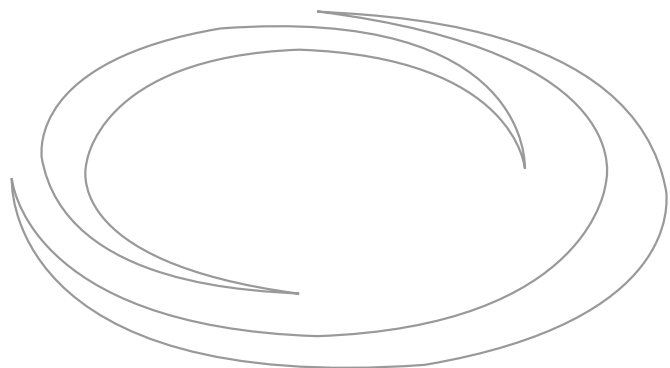
- 4 **Déterminer les échelles de salaires en fixant un taux minimum et maximum de salaire pour chaque classe d'emploi.**



Voir l'outil #45 : Grille de détermination des salaires (remplir les colonnes D et E) (page 19)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ◆ Le **comité d'évaluation des emplois** s'occupe de créer les classes d'emplois une fois l'évaluation complétée.
- ◆ La personne **responsable de la rémunération** est tenue d'obtenir l'information sur la rémunération offerte sur le marché du travail. Pour ce faire, elle peut consulter les organismes gouvernementaux et privés ou des consultants spécialisés dans les enquêtes de rémunération. Elle consulte la direction et détermine les échelles de salaires.
- ◆ La **direction** doit décider du niveau de rémunération qui sera offert par rapport au marché. Elle approuve également les échelles de salaires pour chaque classe d'emplois.





	A	B	C	D	E
	Cote		Salaire horaire		
Classe d'emplois	Min.	Max.	Min.	Max.	
Classe 1 ♦ Opérateurs de machines ♦ Secrétaire/ réceptionniste	170	210	10,32 \$	17,25 \$	
Classe 2 ♦ Représentant service à la clientèle	211	255	13,43 \$	22,13 \$	
Classe 3 ♦ Électrotechnicien ♦ Mécanicien ♦ Technicien de procédés ♦ Technicien de laboratoire ♦ Technicien en assurance qualité	256	285	17,42 \$	26,57 \$	
Classe 4 ♦ Superviseur de production ♦ Acheteur	286	300	22,65 \$	32,25 \$	
Classe 5 ♦ Chimiste ♦ Ingénieur ♦ Contrôleur	301	330	28,45 \$	43,65 \$	

Il est à noter que les regroupements en classes d'emplois peuvent être faits différemment (nombre, écart, etc.) selon les objectifs organisationnels.

Les données salariales présentées sont à titre indicatif seulement.

É TAPES DE LA RÉMUNÉRATION DE SES EMPLOYÉS (SUITE)

4. DÉTERMINER LES AUGMENTATIONS DE SALAIRES

Après avoir défini le minimum et le maximum salarial pour chacune des classes d'emplois, il faut préciser comment les employés progresseront dans leur échelle salariale respective. Pour ce faire, il importe d'élaborer une structure salariale qui permettra de visualiser les salaires associés à chacun des échelons de l'échelle salariale. Selon la réalité de l'entreprise, les échelons pourront être gravés selon des critères d'ancienneté ou de rendement.

MÉTHODE

- 1 **Définir les critères (principalement l'ancienneté ou le rendement) et la fréquence des augmentations de salaires pour chaque classe d'emplois.**
- 2 **Déterminer le nombre d'échelons compris dans les échelles salariales pour chaque classe d'emplois ainsi que les montants qui y seront associés.**

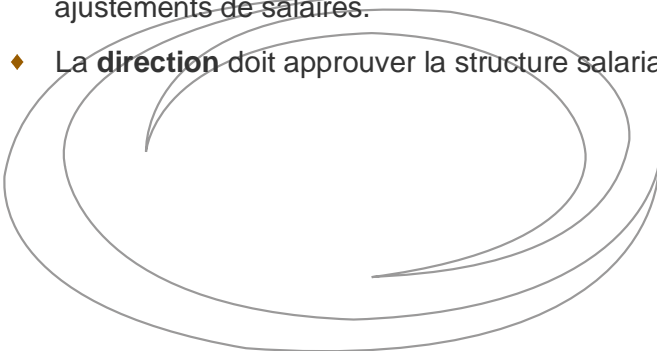


Voir l'outil #46 : Structure salariale (page 23)

- 3 **Procéder annuellement à l'ajustement des salaires en :**
 - a. révisant les salaires individuels en fonction de l'ancienneté ou du rendement;
 - b. modifiant les échelles de salaires en fonction du coût de la vie.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ La personne **responsable de la rémunération** consulte la direction pour définir les critères et la fréquence des augmentations de salaires. Elle crée et met à jour la structure salariale. Elle doit aussi communiquer la structure salariale aux employés et les informer des ajustements de salaires.
- ♦ La **direction** doit approuver la structure salariale.





Échelon	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5
1	10,32 \$	13,43 \$	17,42 \$	22,65 \$	28,45 \$
2	11,31 \$	14,88 \$	19,25 \$	25,05 \$	32,25 \$
3	12,30 \$	16,33 \$	21,08 \$	27,45 \$	36,05 \$
4	13,29 \$	17,78 \$	22,91 \$	29,85 \$	39,85 \$
5	14,28 \$	19,23 \$	24,74 \$	32,25 \$	43,65 \$
6	15,27 \$	20,68 \$	26,57 \$		
7	16,26 \$	22,13 \$			
8	17,25 \$				

Selon les critères choisis, voici ce que pourraient signifier les échelons.

♦ Augmentations salariales selon l'ancienneté

Échelon 1	Nouvel employé en période de probation
Échelon 2	Employé ayant 6 mois d'expérience
Échelon 3	Employé ayant 2 ans d'expérience
Échelon 4	Employé ayant 5 ans d'expérience
Échelon 5	Employé ayant 8 ans d'expérience

♦ Augmentations salariales selon le rendement

Échelon 1	Employé en apprentissage (80 %)
Échelon 2	Employé ayant les compétences de base (90 %)
Échelon 3	Employé ayant les compétences requises (100 %)
Échelon 4	Employé ayant de solides compétences (110 %)
Échelon 5	Employé ayant un rendement supérieur à la moyenne (120 %)

♦ Augmentations salariales selon une combinaison ancienneté-rendement

Par exemple, l'employé est payé à l'échelon 1 à l'embauche. Le salaire progresse selon l'ancienneté jusqu'au salaire médian. Par la suite, les augmentations de salaire reposent sur un rendement plus que satisfaisant.