Guide pour la conception d'une politique et d'une structure salariales

Destiné aux entreprises des technologies de l'information

ÉDITION 2015

TECHNO COMPÉTENCES

Comité sectoriel de main-d'œuvre en technologies de l'information et des communications

Guide pour la conception d'une politique et d'une structure salariales

Destiné aux entreprises des technologies de l'information

TECHNO COMPÉTENCES

Comité sectoriel de main-d'œuvre en technologies de l'information et des communications

ÉDITEUR

TECHNOCompétences, le Comité sectoriel de main-d'œuvre en technologies de l'information et des communications, Josée Lanoue, directrice générale

RÉALISATION

Paul Tremblay, directeur rémunération, Drakkar Groupe conseil

Jean-François Dumais, directeur, projets ressources humaines, TECHNOCompétences

Benoit Leduc, conseiller, projets ressources humaines, TECHNOCompétences

Graphisme : Lenka Vernex et Eykel Design

MISE À JOUR 2015

Vincent Corbeil, gestionnaire de projets TECHNOCompétences;

Karine Martin, chargée de projets - communications TECHNOCompétences

Conception graphique : Communications Médialog

RÉVISION

Maryse Arsenault

TECHNOCompétences
550, rue Sherbrooke Ouest – Tour Ouest, bureau 350, Montréal (Québec) H3A 1B9
Téléphone : 514 840-1237
info@technocompetences.qc.ca • www.technocompetences.qc.ca

Les membres de l'industrie et la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) contribuent au financement des activités du Comité sectoriel de main-d'œuvre en technologies de l'information et des communications.

© TECHNOCompétences, 2015
ISBN 978-2-922902-62-4
Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2015.

Le masculin pour désigner des personnes est utilisé à titre épicène

Table des matières

INTRODUCTION 6

MODULE I : ANALYSER VOTRE CONTEXTE ORGANISATIONNEL 8

MODULE II : DÉVELOPPER VOTRE STRUCTURE SALARIALE 12

- Étape 1 : Évaluer les emplois au sein de votre entreprise 14
- Étape 2 : Comparer les salaires 15
- Étape 3 : Déterminer les classes d'emplois 16
- Étape 4 : Déterminer les échelles salariales 17

MODULE III : DÉVELOPPER VOTRE POLITIQUE DE GESTION SALARIALE 19

- Étape 1 : Évaluer les sujets à inclure 20
- Étape 2 : Déterminer les modalités des clauses 22

MODULE IV : AJUSTER LA STRUCTURE ET LA POLITIQUE SALARIALES 23

MODULE V : PRÉPARER L'IMPLANTATION DE VOTRE STRUCTURE ET POLITIQUE SALARIALES 26

CONCLUSION 28

Introduction

Les technologies de l'information et des communications (TIC) se caractérisent par une rareté de la main-d'œuvre hautement qualifiée, conjuguée à une forte mobilité du personnel. Dans ce contexte, il devient essentiel pour une entreprise de mettre en place des moyens efficaces pour engager et retenir ses professionnels. En TIC, le talent, l'expérience et la spécialisation constituent souvent des avantages concurrentiels pour l'entreprise, une structure salariale ainsi qu'une politique en gestion de la rémunération équitable et transparente deviennent alors des outils stratégiques importants.

Parmi toutes les activités propres à la gestion des ressources humaines, la gestion de la rémunération occupe une place prépondérante. Les salaires des employés et tout ce qui est relié directement ou indirectement à ces salaires prennent une part importante dans le budget d'une entreprise. La rémunération peut rapidement apparaître comme un obstacle à la croissance et à la stabilité financière. C'est donc un sujet délicat, et il s'avère important d'outiller correctement votre entreprise.

Cette publication, ainsi que son complément le *Guide pour l'implantation d'une politique et d'une structure salariales*, a été conçue comme un guide pratique pour les PME. Elle présente une méthode concrète et simple d'application pour la conception de votre structure et de votre politique salariales.

À RETENIR

Avant d'entreprendre la conception et l'implantation de votre structure salariale, vous devez d'abord vous assurer de respecter la Loi sur l'équité salariale. Pour ce faire, il est impératif de consulter le site de la Commission de l'équité salariale [www.ces.gouv.qc.ca] pour vérifier la conformité de votre entreprise.

Tout au long du document, des pictogrammes permettent de repérer facilement différents types d'information. Voici ce qu'ils signifient :

À RETENIR	Pour avoir quelques trucs supplémentaires
CONSEILS	Souligne les éléments importants
RÉFÉRENCES UTILES	Indique des sources d'information à consulter sur l'Internet.

Démarche proposée pour concevoir une structure et une politique salariales

I Analyser votre contexte organisationnel

II Développer votre structure salariale

ÉTAPES

1 Évaluer les emplois au sein de votre entreprise

2 Comparer les salaires

3 Déterminer les classes d'emplois

4 Déterminer les échelles salariales

III Développer votre politique de gestion salariale

ÉTAPES

1 Évaluer les sujets à inclure

2 Déterminer les modalités des clauses

IV Ajuster la structure et la politique salariales

V Préparer l'implantation

MODULE I

ANALYSER VOTRE CONTEXTE ORGANISATIONNEL

La culture d'une entreprise se caractérise par des valeurs, des normes et des façons de faire. Il doit y avoir une cohérence générale dans les choix de gestion et faire en sorte que les valeurs de l'entreprise soient partagées par les employés et véhiculées auprès des clients.

Dans les PME du secteur des technologies de l'information et des communications, certaines valeurs liées à la rémunération reviennent très souvent :

- L'équité interne et externe[1]
- La reconnaissance de la performance du travail des employés
- Le développement professionnel

En ayant une mission d'entreprise et des valeurs claires, il devient plus facile de développer une gestion de rémunération et des outils cohérents avec le niveau de rentabilité de l'entreprise.

À RETENIR

Avant de travailler à la conception de la structure et de la politique salariales, toute entreprise devrait se positionner par rapport à l'avenir en évaluant, par exemple, l'évolution du chiffre d'affaires versus celui souhaité et le niveau de rentabilité voulu. Une fois ces données déterminées, une structure salariale pourra être développée en prenant en considération l'équité interne que l'entreprise veut avoir (et maintenir) tout en composant avec l'équité externe (en comparant ce qui est offert par d'autres entreprises).

Note importante : l'équité interne et l'équité externe sont deux concepts complètement différents de la Loi sur l'équité salariale[2]. Ils ne doivent pas être confondus.

Voici quelques questions à se poser avant de créer une structure et une politique salariales :

1. L'entreprise déterminera l'augmentation de la masse salariale à l'aide de trois facteurs : la capacité de payer de l'entreprise, l'évolution des salaires dans son marché et l'inflation.

1 Concernant la définition des concepts d'équité interne et externe, nous vous conseillons de vous référer au site suivant : http://hrcouncil.ca/info-rh/remuneration-systemes.cfm.

2 Concernant la Loi sur l'équité salariale et la conformité de votre entreprise, référez-vous au site suivant : www.ces.gouv.qc.ca.

Cette question est très importante. En effet, une structure et une politique salariale réduiront la liberté des gestionnaires pour déterminer les salaires. Par contre, avec de tels outils, il sera plus facile de déterminer les salaires à l'embauche et selon l'évolution des individus dans l'entreprise.

Une remarque importante doit être faite, ce n'est pas parce que vous aurez une structure salariale que tous vos employés seront rémunérés de la même façon, au contraire, une structure vous permettra de positionner vos employés dans une échelle salariale.

Un employé qui est plus performant qu'un autre et qui a plus d'expérience aura un salaire plus élevé, mais toujours à l'intérieur de l'échelle salariale qui lui sera attribuée. Les employés, quant à eux, remarqueront les efforts des gestionnaires pour atteindre l'équité interne et externe dans l'entreprise.

2 ▶ Votre équipe de gestion est-elle à l'aise face à cette nouvelle approche?

Lors de la conception d'outils en gestion de la rémunération, vous devriez énoncer vos intentions à l'ensemble des personnes qui auront comme mandat d'utiliser ces outils. Ils doivent bien comprendre l'importance de la phase de conception d'une structure et d'une politique salariales pour ainsi optimiser leurs interventions.

Une séance de formation sur les outils est aussi conseillée pour leur permettre d'approfondir la démarche. En cas de désaccord, essayez de comprendre les réticences et de bien expliquer les enjeux d'une telle démarche pour l'entreprise. Le support des membres de votre équipe est donc bien important dans le processus global.

RÉFÉRENCES UTILES

Des gestionnaires très engagés dans ce processus faciliteront grandement l'implantation des outils dans votre entreprise. Pour en savoir plus sur les facteurs de réussite dans la phase « implantation », se référer au document *Guide pour l'implantation d'une politique et d'une structure salariales* sur le site de TECHNOCompétences : http://www.technocompetences.qc.ca/gestion-rh/remuneration.

3 ▶ Est-ce que la politique de gestion salariale doit comporter tous les programmes de rémunération : salaire, avantages sociaux, bonification, commissions?

Vous avez le choix, certaines entreprises veulent offrir à leurs employés des avantages sociaux, des bonis et des commissions. Tout d'abord, l'entreprise doit offrir un salaire de base à l'employé, ensuite elle peut décider d'offrir certains avantages sociaux et une possibilité de bonis.

Une entreprise peut décider d'offrir à ses employés 60 % de leur salaire en salaire de base, 25 % en avantages sociaux et une possibilité de 15 % en bonification, selon l'évaluation du rendement de l'employé. Il faut aussi noter que cette répartition peut différer d'un emploi à l'autre tout dépendamment des tâches exercées. Par exemple, les vendeurs peuvent avoir dans certains cas un plus petit pourcentage de salaire de base, mais une commission très importante sur leurs ventes.

Il est recommandé de consulter vos employés une fois que vous avez déterminé l'importance relative de chaque programme de rémunération. Ce sont les mieux placés pour vous indiquer ce qu'ils préfèrent et ce qu'ils aimeraient avoir. Il est déconseillé de leur proposer des options que vous ne pourrez leur offrir par la suite soit par manque de liquidité ou parce qu'elles sont à l'encontre des valeurs de l'entreprise.

Attention… les temps changent !

Les entreprises du secteur des technologies de l'information évoluent constamment et, par conséquent, les objectifs stratégiques de l'entreprise peuvent changer tout aussi rapidement.

Il peut s'écouler quelques semaines, quelques mois, voire une année entre la conception des outils de rémunération et leur implantation. Il faut donc s'assurer que les outils développés sont toujours bien cohérents avec votre stratégie de développement organisationnel.

CONSEILS

Bien des moyens peuvent être envisagés pour contrer une hausse des salaires pour un emploi où les candidats se font très rares. Les primes de rareté peuvent être la solution à vos préoccupations. Au lieu d'augmenter le salaire de base de façon très importante pour attirer un candidat, pourquoi ne pas lui offrir un salaire de base à l'intérieur de son échelle salariale tout en y ajoutant une prime de rareté. Par exemple si le candidat se retrouve dans une échelle où il aurait un salaire de 45000$, s'il n'y avait pas de rareté, pourquoi ne pas lui donner cette somme comme salaire de base avec l'ajout d'une prime de 7 000$ par année; c'est un bon incitatif pour l'attirer dans votre entreprise. De cette façon, vous ne serez pas aux prises avec un salaire de base trop élevé si dans quelques années il n'y a plus de rareté pour cet emploi. Ceci évitera donc une surenchère.

MODULE II

DÉVELOPPER VOTRE STRUCTURE SALARIALE

Une structure salariale a pour but d'ordonner en classes et en échelles l'ensemble des salaires offerts à des employés d'une organisation. Suite à l'évaluation des emplois, elle établit des balises minimales et maximales selon la valeur d'un emploi par rapport aux autres. Les gestionnaires sont ainsi mieux guidés dans leur gestion annuelle et quotidienne des salaires : ils connaissent le niveau salarial de chaque emploi, et cela, à l'intérieur des limites de la capacité de payer de l'entreprise.

Une structure salariale se compose donc de deux éléments principaux : des classes (regroupements d'emplois) et des échelles salariales propres à chacune des classes. Une structure salariale a la particularité d'être spécifique à chaque entreprise en raison d'un positionnement interne global des emplois et d'une comparaison globale relativement à l'environnement externe.

Le tableau ci-dessous présente un exemple de structure salariale. Nous vous proposons dans les pages suivantes une marche à suivre en quatre étapes pour définir votre propre structure salariale. La première démarche à entreprendre est celle de l'évaluation de vos emplois.

CLASSES	Points		Minimum	Maximum	Maximum-mérite
	Minimum	Maximum	$	$	$
1	212	265	32 000 $	40 000 $	48 000 $
2	266	319	36 800 $	46 000 $	55 200 $
3	320	373	42 320 $	52 900 $	63 480 $
4	374	427	48 668 $	60 835 $	73 002 $
5	428	481	55 968 $	69 960 $	83 952 $
6	482	535	64 363 $	80 454 $	96 545 $
7	536	589	74 018 $	92 522 $	111 027 $
8	590	643	85 121 $	106 401 $	127 681 $
9	644	697	97 889 $	122 361 $	126 833 $

CONSEILS

Envisagez de mettre en place un comité d'évaluation des emplois au sein de votre entreprise en y impliquant des ressources clés afin de vous aider à évaluer les emplois plutôt que de garder pour vous seul cette charge de travail. Il est suggéré d'intégrer les superviseurs dans cette démarche. Dans plusieurs cas, ils sont les mieux placés pour bien connaître les tâches exécutées par les employés. Ces derniers aussi peuvent se joindre au processus, à condition qu'ils demeurent objectifs.

Étape 1
Évaluer les emplois au sein de votre entreprise

L'évaluation des emplois est essentielle pour l'instauration d'une structure salariale. L'entreprise est dans l'obligation de faire une évaluation juste et équitable des emplois au sein de son organisation.

Ce processus permet à l'entreprise d'attribuer un pointage pour chaque emploi et de les positionner les uns par rapport aux autres. Vous pourrez regrouper certains emplois ayant un pointage semblable et ces emplois se retrouveront dans une échelle salariale commune.

Voici les trois objectifs d'une évaluation des emplois :

1. Permettre la bonne gestion de votre structure et politique salariale
2. Assurer de façon juste et équitable la rémunération de vos employés
3. Permettre à votre entreprise de rémunérer davantage un emploi requérant de plus grandes responsabilités par rapport à un emploi moins exigeant sur certains points.

Ce processus est souvent long et fastidieux, mais il ne faut pas pour autant le négliger. Cette étape est cruciale, parce qu'une mauvaise évaluation de vos postes mènera à une gestion de la rémunération incohérente.

Suite à l'évaluation des emplois, vous êtes maintenant prêt à comparer vos salaires autant à l'interne qu'à l'externe.

RÉFÉRENCES UTILES

Pour faire cette démarche, munissez-vous d'un questionnaire d'évaluation des emplois. La Commission de l'équité salariale offre un questionnaire sur son site : **http://www.ces.gouv.qc.ca/realiserequite/regles/comparercatemplois.asp**

Étape 2
Comparer les salaires

Pour construire votre structure salariale, il vaut mieux effectuer une comparaison globale des emplois par rapport au marché extérieur. Dans cette approche, un certain nombre d'emplois repères (faciles à comparer, de différents niveaux hiérarchiques et simples d'appariement en ce qui a trait aux tâches et responsabilités) sont retenus et comparés avec le marché. À la suite de cette démarche, l'entreprise aura un portrait général du positionnement salarial de son entreprise par rapport à l'ensemble du marché.

Il est important de prendre en compte plusieurs éléments lorsque vous analysez les données de marchés :

1 ▶ D'où viennent les données de marchés?

Les données de marchés peuvent provenir de sources très variées, il est donc important d'être très prudent et de vous assurer de bien comprendre la provenance de l'information mise à votre disposition. Dans certains cas, les données peuvent provenir de l'extérieur de la région, de la province ou même de l'extérieur du pays. Il vous faut donc bien faire attention à l'origine des données pour vous assurer que les salaires sont comparables. Utilisez toujours des données récentes, celles datant de quelques années pourront fausser vos analyses. Le secteur des technologies de l'information est en constante évolution, méfiez-vous.

2 ▶ Quelles sont les responsabilités réelles de ces emplois : sont-elles les même ou trop différentes de celles des emplois que je veux comparer? Est-ce que les titulaires de ces emplois ont la même expérience que mes employés dans leur emploi respectif?

Toute enquête salariale doit identifier ses sources et les qualificatifs des emplois analysés, sinon il faut utiliser les données prudemment. Référez-vous avec soin à la description des emplois et de leurs tâches. Assurez-vous que les emplois analysés ont des tâches semblables aux vôtres. Plusieurs emplois dans le secteur des TI ont la même appellation, mais ils comportent souvent des tâches différentes. Les tâches, la scolarité, les responsabilités et le milieu de travail sont à considérer avant de faire un appariement.

3 ▶ De quelle façon faut-il réagir lorsque les données externes situent mes limites de capacité de payer dans une zone à risque, qui peut affecter ma stabilité financière?

L'indicateur qu'il ne faut pas négliger en gestion de la rémunération est bien votre capacité de payer. Si les données des enquêtes externes démontrent que vous êtes sous la balise et que selon votre capacité financière vous ne pouvez atteindre cette balise, plusieurs solutions s'offrent à vous.

CONSEILS

Il est important de développer des stratégies de rémunération indirecte qui propulseront votre marque employeur et maintiendront un niveau d'engagement élevé dans vos équipes de travail. Développez des pratiques et politiques de gestion des ressources humaines (la conciliation travail-famille, le télétravail, l'horaire variable) visant à assurer la sécurité d'emploi et le bien-être de vos employés. Ces avenues vous permettront certainement d'atténuer les enjeux liés à votre rémunération directe.

Étape 3
Déterminer les classes d'emplois

Pour arriver à pouvoir créer une structure salariale, il faut connaître suffisamment chacun des emplois afin de leur donner une valeur comparative. Pour ce faire, il faut les évaluer (se référer à l'étape 1). Différentes méthodes peuvent être utilisées, dont la méthode dite des points et facteurs. On utilise une grille d'évaluation basée sur un certain nombre de facteurs qui incluent différents aspects de l'emploi : formation, compétences, responsabilités, efforts et conditions de travail. Une fois cette grille développée et qu'une notation a été donnée à chaque facteur et sous facteur, l'entreprise peut déterminer la valeur d'un emploi en particulier.

Il faut somme toute attribuer un pointage à chaque emploi (voir l'exemple en page 13). Ce positionnement relatif des emplois à l'intérieur d'une entreprise est toujours différent de celui des autres entreprises. Les outils développés et utilisés, le partage des responsabilités et des tâches, les conditions et les efforts fournis diffèrent d'une entreprise à l'autre, entraînant par le fait même une importance différente à un même titre d'emploi. C'est à partir de ces résultats qu'il sera possible de développer une structure salariale et des classes d'emploi.

Une classe salariale regroupe des emplois d'une valeur à peu près égale pour l'entreprise. En regroupant les emplois ayant reçu un pointage d'un même ordre de grandeur, l'entreprise simplifie sa gestion salariale. Elle n'a pas à attribuer à chaque emploi des échelles ou des taux salariaux qui lui sont propres.

Cette approche minimise l'effet des surévaluations ou des sous-évaluations des emplois en leur attribuant non pas un pointage précis, mais une échelle de pointage. Par exemple, un emploi ayant obtenu une notation de 350 se verra regroupé avec des emplois ayant obtenu une notation variant entre 320 et 373 points. Il faut noter que l'écart de 53 points se doit de correspondre aux attentes organisationnelles tout en respectant la perception de valeur égale des emplois selon les résultats obtenus.

Par cet exemple, vous pouvez voir que la classe d'emploi «3» inclut les emplois évalués ayant un pointage entre 320 et 373 points. Donc tous les emplois se retrouvant dans cette classe seront liés à une même échelle salariale (voir encadré en gras à la page suivante qui représente une classe d'emplois).

CLASSES	Points		Minimum	Maximum	Maximum-mérite
	Minimum	Maximum	Salaire de base annuel	Salaire de base annuel	Salaire de base annuel
1	212	265	32 000 $	40 000 $	48 000 $
2	266	319	36 800 $	46 000 $	55 200 $
3	320	373	42 320 $	52 900 $	63 480 $
4	374	427	48 668 $	60 835 $	73 002 $
5	428	481	55 968 $	69 960 $	83 952 $
6	482	535	64 363 $	80 454 $	96 545 $
7	536	589	74 018 $	92 522 $	111 027 $
8	590	643	85 121 $	106 401 $	127 681 $

Étape 4
Déterminer les échelles salariales

Une fois que les classes salariales sont créées et que tous les emplois (à l'exception de ceux des cadres supérieurs de l'entreprise) sont classés, il s'agit de développer des échelles propres à l'organisation et permettant de situer les limites minimales et maximales en fonction de la capacité de payer de l'entreprise et du positionnement idéal qu'elle veut se donner face au marché de référence.

Une échelle salariale se compose habituellement de trois niveaux : le minimum, le maximum et le maximum-mérite.

1 ▶ Minimum : la rémunération minimum pour cette classe

2 ▶ Maximum : la rémunération que peut atteindre un salarié qui remplit pleinement ses fonctions

3 ▶ Maximum-mérite : la rémunération que peut atteindre un salarié qui remplit pleinement ses fonctions, mais avec un rendement au-dessus de la moyenne

CLASSES	Points		Minimum	Maximum	Maximum-mérite
	Minimum	Maximum	Salaire de base annuel	Salaire de base annuel	Salaire de base annuel
1	**212**	**265**	32 000 $	40 000 $	48 000 $
2	**266**	**319**	36 800 $	46 000 $	55 200 $
3	**320**	**373**	42 320 $	52 900 $	63 480 $
4	**374**	**427**	48 668 $	60 835 $	73 002 $

C'est à partir du maximum que la structure est développée. Le maximum des différentes classes salariales représente le salaire versé à un employé qui maîtrise les différentes facettes de l'emploi, satisfait les attentes de rendement et connaît bien l'entreprise. La différence entre les maximums des différentes classes que l'on nomme l'écart inter-classes se détermine en pourcentage d'écart. Il sert à maintenir un écart entre les différentes classes et reflète la capacité de payer de l'entreprise.

Une fois que les maximums de toutes les classes salariales ont été créés, il s'agit de déterminer les minimums et les maximums-mérites pour l'ensemble de toutes les classes. Comme on l'a vu, le minimum représente le salaire offert à un nouvel employé qui se conforme aux exigences minimales de l'emploi. Le maximum-mérite correspond au salaire maximum qu'une entreprise est prête à verser à un employé qui fournit de façon continue un rendement plus élevé que les attentes minimales et cela sur une longue période de temps. Le maximum-mérite est fonction de la capacité de payer de l'entreprise.

Lors de la transition entre le système actuel et le nouveau système, il est important de bien positionner le salaire de l'employé dans l'échelle salariale propre à son emploi. Différentes techniques peuvent être utilisées.

CONSEILS

C'est grâce au maximum de l'ensemble des classes salariales qu'une entreprise pourra se positionner face à un marché de référence. Mais avant de le faire, elle se doit de choisir le marché de référence : des entreprises du même secteur d'activités, d'une même région, d'une même taille, etc. Ce positionnement se veut global et, par conséquent, il sera déterminé suite à l'analyse des courbes linéaires : l'une représentant les données du marché, l'autre les maximums des échelles salariales

Une fois ce marché sélectionné et les courbes tracées, l'entreprise pourra prendre des décisions quant à la structure salariale qu'elle aura à finaliser. Dans certains cas, il faudra revoir le niveau des maximums pour adapter ceux-ci au choix stratégique de positionnement qui aura été déterminé dans le plan d'affaires et dans la mission de la rémunération.

Il est possible cependant que l'entreprise constate que sa position n'est pas cohérente avec le positionnement désiré et sa capacité de payer actuelle. Elle pourra alors introduire une première structure salariale et la réajuster par la suite. Cet ajustement pourra se faire sur une ou plusieurs années selon la capacité de payer de l'entreprise.

MODULE III

DÉVELOPPER VOTRE POLITIQUE DE GESTION SALARIALE

Une fois la structure salariale développée, l'entreprise devrait se doter d'une politique permettant de faire face à différentes situations en gestion de la rémunération. Vous êtes à l'étape des prises de décision. Dans l'établissement de votre politique, vous devez mettre au clair certains points et procéder aux étapes ci-bas.

Étape 1
Évaluer les sujets à inclure

Somme toute, il s'agit de développer une politique comportant principalement les aspects suivants : embauche, promotion, rétrogradation, mutation, remplacement et abolition d'emploi. En précisant les moyens qu'elle utilise, l'entreprise augmente la clarté de sa gestion salariale et minimise par le fait même le sentiment de favoritisme qui peut être présent dans l'esprit des employés.

En plus de clarifier ces éléments, il serait important de développer une approche structurée d'augmentation des salaires de chaque employé. L'employé connaît à l'avance les composantes et les éléments qui influenceront l'augmentation de sa rémunération, que ce soit son salaire de base ou ses autres formes de rémunération directe ou indirecte.

L'encadré qui suit illustre bien ce que devrait comporter une politique salariale.

Politique de gestion de la rémunération

INTRODUCTION

LA STRUCTURE SALARIALE ET SES COMPOSANTES

Définitions
Classes d'emplois
Regroupement des classes
Détermination du nombre de classes
Détermination des écarts de points
Échelle salariale
Minimum
Maximum
Maximum-mérite
Plage salariale
Écart inter-classes
Chevauchement
Structure salariale

LES PROCÉDURES D'AJUSTEMENT SALARIAL

Embauche
Progression
Promotion
Rétrogradation
Abolition d'emploi
Mutation
Création d'un nouvel emploi
Remplacement temporaire
Salaires hors échelles
Sous le minimum de l'échelle salariale
Au-dessus du maximum-mérite de l'échelle salariale

RÉVISION DES ÉCHELLES SALARIALES

RÉVISION ANNUELLE DES SALAIRES

Politique de base
Augmentation salariale individuelle

ANNEXES

La structure salariale
La liste des postes et leur classe salariale
Matrice des augmentations salariales

Étape 2
Déterminer les modalités des clauses

Grâce aux informations salariales du marché et à votre capacité de payer qui évolue dans le temps, vous pourrez augmenter l'ensemble de vos échelles salariales annuellement ou à une autre fréquence plus favorable selon les fluctuations du marché. Le tout est de permettre de maintenir votre compétitivité tout en retenant vos employés performants.

Selon le niveau de partage des informations, cette approche structurée permet à l'entreprise de maintenir un certain degré de transparence et un sentiment d'équité auprès de ses employés au fil des années.

Exemples de clauses d'une politique salariale :

EMBAUCHE D'UN NOUVEL EMPLOYÉ

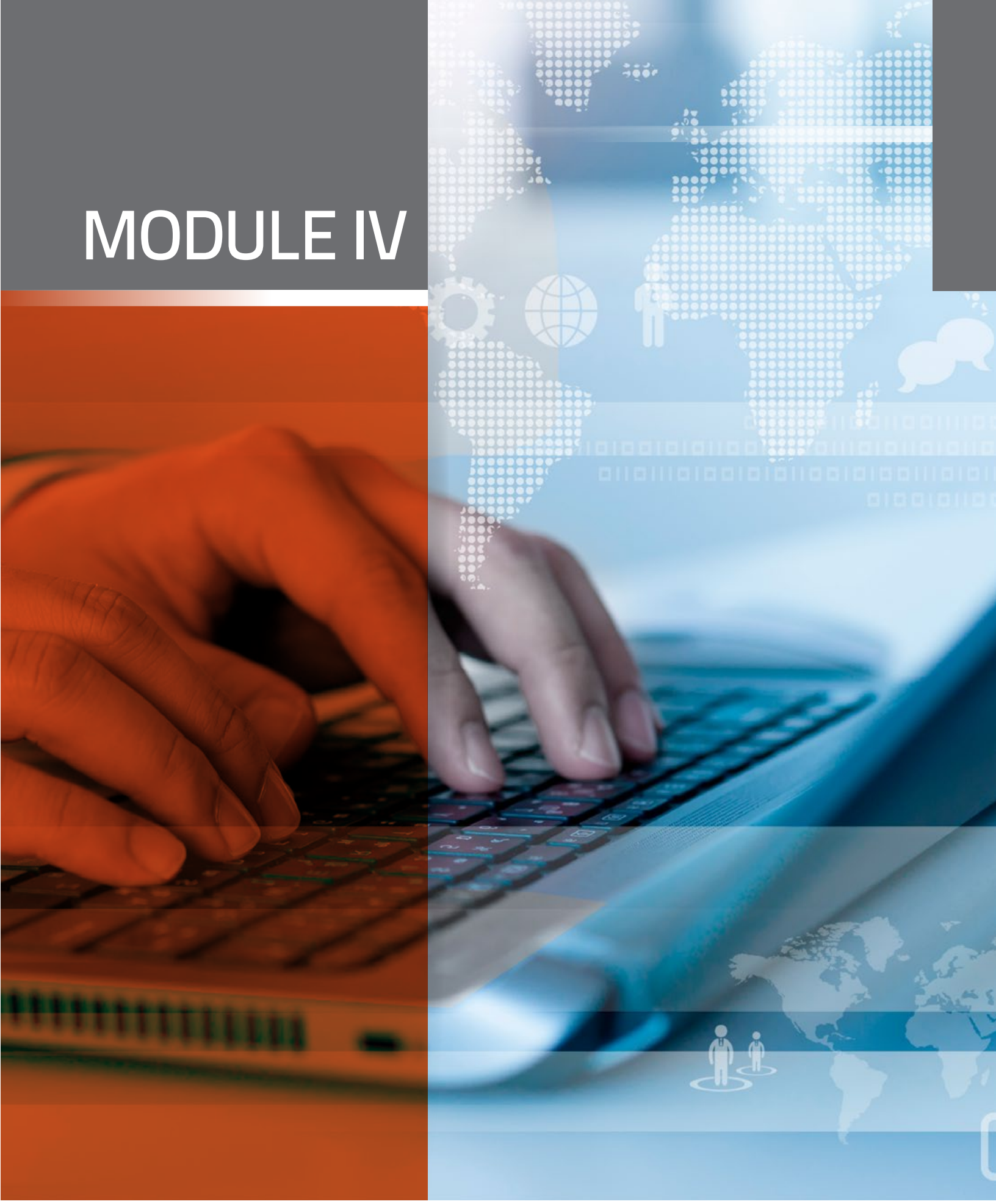
Dans la détermination du salaire offert, les exigences minimales liées à la scolarité et à l'expérience devraient être prises en considération. Le salaire offert à un employé débutant, sans expérience pertinente à l'emploi, devrait habituellement se situer au minimum de la classe salariale de l'emploi occupé.

D'autre part, un employé nouvellement embauché, qui possède l'expérience et les compétences pertinentes à l'emploi occupé, pourra être payé un salaire supérieur au minimum de l'échelle salariale rattaché à cet emploi. Il est important de considérer les salaires présentement versés à des employés occupant des emplois de la même classe salariale pour s'aider à déterminer le salaire à offrir.

PROGRESSION SALARIALE

Au fur et à mesure que l'employé acquiert de l'expérience et améliore sa performance, son salaire pourra augmenter et se rapprocher graduellement du salaire maximum ou du maximum-mérite. L'établissement des critères pour progression dans la classe salariale doit se faire en fonction de l'objectif poursuivi.

MODULE IV



AJUSTER LA STRUCTURE ET LA POLITIQUE SALARIALES

L'entreprise aura développé, grâce à sa politique, des moyens et des actions qui lui permettront de maintenir en place une saine gestion. Elle aura aussi informé ses gestionnaires et ses employés de ses volontés et de son nouveau mode de fonctionnement. Le support des gestionnaires et partenaires est primordial tout comme une bonne compréhension des employés.

À RETENIR

Il ne faudrait pas oublier qu'une entreprise est dynamique et que ses emplois peuvent changer. Par conséquent, il serait important de se doter d'un processus de révision de la valeur d'un emploi, suite à des changements dans les responsabilités, les conditions de travail, les efforts pouvant affecter aussi le niveau de qualifications nécessaires pour combler un emploi.

C'est grâce à la révision, soit à la hausse soit à la baisse, de la classe salariale qui sera attribuée à un emploi, que la structure se maintiendra à jour. Cette révision ou validation peut se faire à tous les deux ans ou selon les fluctuations du marché de l'emploi.

Il est important de ne pas oublier de réviser à la baisse un emploi qui a perdu de son importance au sein de l'entreprise. En maintenant cet emploi à son niveau précédent, l'entreprise surpaie cet employé au détriment des autres. Ce qui est donné en termes de rémunération excédentaire ne sera pas utilisé pour ajuster la rémunération des autres employés.

Cette situation pose le dilemme suivant : le maintien du salaire de cet employé versus la volonté d'être équitable envers les autres employés. C'est encore plus délicat si le salaire versé est nettement supérieur au maximum-mérite de la nouvelle échelle salariale.

Outre l'ajustement de la valeur de l'emploi, il serait important de tenir annuellement ou du moins tous les deux ans, une enquête de positionnement face au marché de référence. Ce positionnement peut se faire pour les salaires de base, les plans de bonification et de commissions, les avantages sociaux et les conditions de travail.

Selon les conclusions de cette étude, il serait nécessaire de revoir les échelles salariales et les écarts entre chacune d'elles. Cela permet de se repositionner face au marché et de maintenir son niveau de compétitivité salariale, mais toujours selon la capacité de payer à court terme et à long terme (plus de quatre ans).

CONSEILS

En dernier lieu, il est important de se doter de mécanismes permettant aux employés d'exprimer leur questionnement. Ces mécanismes devraient aussi inclure des règles d'application et des délais à respecter quant à l'information à donner aux employés.

MODULE V

PRÉPARER L'IMPLANTATION DE VOTRE STRUCTURE ET POLITIQUE SALARIALES

Avant de présenter la structure salariale aux gestionnaires et aux employés, il est important de revoir tout le déroulement du processus à partir du tout début jusqu'à la finalisation de son développement. Cette étape permettra de vous assurer de la cohérence de votre démarche. Aussi, il est important de bien comprendre tous les concepts afin de répondre efficacement à vos employés

Il faut de temps en temps revoir les raisons de l'introduction d'une telle approche en matière de gestion de la rémunération. Tout au cours du processus de développement de la structure, certains points et éléments qui ont justifié sa création ont pu être modifiés, changés ou tout simplement remplacés par d'autres justifications; cela peut être dû à l'arrivée de nouveaux gestionnaires, de nouveaux produits ou services, ou tout simplement à une évolution des ventes différente de ce qui avait été prévu au départ. Par conséquent, il faut modifier certains aspects de la politique de gestion ou de la présentation à faire aux employés.

D'autre part, il est important de s'assurer que la mission première de l'entreprise (sa raison d'être) n'ait pas changé en cours de route; cela peut affecter la stratégie d'implantation.

RÉFÉRENCES UTILES

N'oubliez pas de consulter notre *Guide pour l'implantation d'une politique et d'une structure salariales* afin de mener à bien celle-ci.
http://www.technocompetences.qc.ca/gestion-rh/remuneration.

CONCLUSION

L'introduction d'une structure salariale simplifie le processus de gestion de la rémunération et doit correspondre aux obligations de maintien de l'équité contenues dans la Loi sur l'équité salariale.

C'est grâce à une bonne communication et à une politique de gestion transparente que l'entreprise maintiendra un sentiment d'équité auprès de ses employés. Le défi est de maintenir un équilibre entre la capacité de payer de l'entreprise et le besoin des employés d'être rémunérés équitablement.

En facilitant grandement la prise de décision en matière de rémunération, cette approche simplifie une tâche souvent considérée comme pénible. Elle permet aussi aux employés d'identifier les éléments importants de leur travail.

Cependant, introduire une structure et une politique de gestion salariales ne doit pas être le fruit d'un vœu pieux. Cela exige une rigueur et une planification à long terme. Par exemple, si la politique est appliquée seulement pour différentes situations, il n'y aura pas de respect des modalités prescrites, il vaudrait alors mieux ne pas introduire à ce moment-là une telle approche structurée. Une formation des gestionnaires à cet égard doit être planifiée en vue d'augmenter leur compréhension de la politique et du mode de fonctionnement d'une structure salariale.