

MODULE V: POLITIQUE DE REMUNÉRATION

INTRODUCTION

Plusieurs entreprises tentent de compenser les coupures au niveau de la rémunération par l'introduction d'avantages moins coûteux, comme une plus grande participation au processus décisionnel, une participation à des programmes de formation à la fine pointe de la technologie et une plus grande flexibilité d'emploi. (Copeland 2002) En matière de rémunération, les entreprises du domaine des TI doivent être en mesure d'offrir une rémunération équitable et originale afin d'attirer les meilleurs candidats. (Hansen 2002)

La rémunération est l'un des moyens qu'une organisation possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à joindre ses effectifs. Avoir un système de gestion de la rémunération efficace est donc d'une grande importance dans le secteur des TI, particulièrement si l'on considère que la main-d'œuvre est très mobile et que le coût qui y est associé représente habituellement le compte budgétaire le plus important.

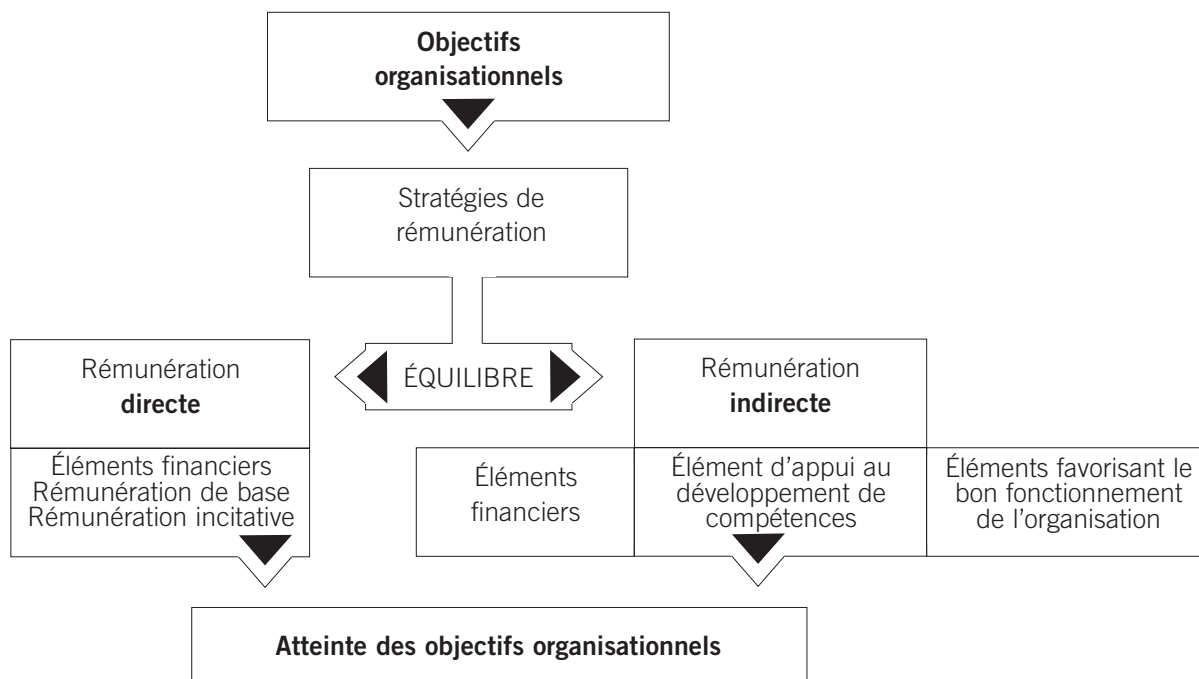
Il est à souligner que la variable de la rémunération est d'une grande complexité et qu'elle ne touche pas seulement le fait d'émettre un chèque. Il faut, dans un premier temps, déterminer la capacité de payer de l'organisation, le montant de la rémunération qu'elle désire affecter aux différents postes, la rémunération offerte sur le marché et effectuer des choix quant aux niveaux de rémunération directe et indirecte. Également, il faut établir des échelles salariales et connaître les facteurs liés à la détermination des augmentations.

L'objectif ultime de toute politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation.

OBJECTIFS DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

- Attirer et recruter des candidats répondant aux besoins de l'organisation
- Démontrer de la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste
- Respecter l'équité interne
- Être compétitif par rapport au marché (équité externe)
- Contrôler les coûts liés à la masse salariale.

STRATÉGIE GLOBALE DE RÉMUNÉRATION



ÉTAPES DE MISE SUR PIED D'UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

ÉTAPE 1 — DÉFINIR LES ENJEUX DE L'ORGANISATION EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION

Pour que la rémunération devienne un moyen de gestion, les stratégies de rémunération doivent être cohérentes avec les objectifs organisationnels. Avant même de parler de rémunération, il faut donc clarifier les objectifs de l'entreprise en se posant quelques questions.

- Quels sont nos objectifs de développement ?
- Quelles sont les perspectives d'avenir ?
- L'entreprise évolue-t-elle dans un marché très compétitif ?
- Quelle est l'importance de la main-d'œuvre au sein de l'organisation ?
- Quelle est la capacité de payer de l'entreprise ?
- Quel investissement l'entreprise désire-t-elle faire dans son capital humain ?

En principe, ces questions ont déjà été abordées lors de la planification. Pour la rémunération, il suffit d'avoir à l'esprit les enjeux organisationnels afin d'identifier des stratégies cohérentes avec les orientations.

ÉTAPE 2**IDENTIFIER ET CHOISIR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION QUI FAVORISERONT LES RÉSULTATS ET LES COMPORTEMENTS ATTENDUS**

Les dirigeants doivent préciser les buts qu'ils souhaitent atteindre avec la politique de rémunération. À partir de là, il sera plus facile d'en choisir les composantes. Les questions suivantes permettent de déterminer le type de rémunération à offrir:

- La participation des employés aux décisions quotidiennes est-elle un facteur important?
- Y a-t-il des risques élevés que les employés soient attirés par l'offre d'un concurrent?
- L'avenir de l'entreprise repose-t-il sur la recherche et le développement effectués par certains employés?
- La main-d'œuvre représente-t-elle un avantage concurrentiel?
- Manque-t-on de main-d'œuvre?
- L'entreprise doit-elle recruter des gens possédant une grande expertise?

Toutes ces questions démontrent bien que plusieurs facteurs influencent directement le choix des éléments qui composeront la politique de rémunération. Lors de cette deuxième étape, il s'agit donc d'inventorier toutes les possibilités de rémunération qui permettront à l'entreprise d'atteindre les résultats souhaités en fonction des facteurs identifiés. Ensuite, il faut choisir les formes de rémunération qui appuieront le développement de l'organisation.

Une stratégie complète de rémunération comprend des modes de rétribution directe et indirecte.

Rémunération directe	Éléments financiers directs	<ul style="list-style-type: none"> • Salaire de base équitable et compétitif Rémunération horaire, hebdomadaire, annuelle, etc. • Bonis ou primes sur les objectifs de rendement individuel et/ou en équipe • Bonis ou primes sur les objectifs de ventes globales de l'organisation • Commission sur les ventes • Participation aux profits • Octroi d'options ou d'actions de l'entreprise
Rémunération indirecte	Éléments financiers indirects	<ul style="list-style-type: none"> • Assurances collectives • REER collectif • Prime aux initiatives • Allocation de dépenses d'affaires
	Éléments d'appui au développement des compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Budget de formation par employé • Cotisation à une association professionnelle • Abonnement à des revues spécialisées • Achat de documentation spécialisée • Temps disponible pour essayer de nouveaux logiciels • Temps disponible pour des recherches dans Internet

RÉMUNÉRATION INDIRECTE

La rémunération indirecte est une composante importante d'une politique de rémunération. Elle exerce un attrait considérable lorsqu'un candidat doit choisir entre plusieurs emplois. Cela dit, il est primordial d'évaluer les coûts d'implantation et de gestion de tels avantages, car ils peuvent représenter des charges financières importantes pour l'organisation.

ÉTAPE 3 — ANALYSER LES EMPLOIS

Une fois les éléments de la politique choisis en fonction des objectifs de l'organisation, il faut déterminer de façon équitable la rémunération directe de base. Il est très difficile d'atteindre une équité et un équilibre parfait au niveau de la rémunération. Par contre, afin d'atteindre le plus haut niveau d'équité possible, l'établissement des salaires de base doit se faire selon les responsabilités et les tâches de chaque poste et non en fonction des individus qui occupent ces postes. Afin d'éviter ce piège, il est recommandé d'utiliser des méthodes comme le classement des emplois ou la comparaison par facteurs, qui permettent d'effectuer une analyse équitable et objective des emplois.

Ces méthodes d'analyse ont toutes les mêmes principes : évaluer l'ensemble des emplois selon les mêmes critères de façon objective. Les critères les plus souvent utilisés sont :

- les qualifications et l'expérience
- les responsabilités
- les efforts intellectuel et physique
- les conditions de travail.

Ensuite, il faut pondérer ces facteurs en fonction de l'importance relative qu'on veut leur accorder. De plus, pour chacun des facteurs, il faut identifier et définir des degrés qui seront faciles à choisir selon les exigences des postes.

Exemple :

Facteur	Degré	Définition
Qualification	1	Attestation (institution privée reconnue)
	2	Diplôme collégial
	3	Diplôme universitaire
Expérience	1	6 mois
	2	12 mois
	3	24 mois
	4	36 mois et plus

L'analyse permet de comparer et de classer les emplois les uns par rapport aux autres selon le degré d'exigence requis et ainsi évaluer leur valeur relative. Une fois les emplois évalués, il est possible de déterminer des classes d'emploi selon l'importance qui leur a été accordée.

Afin de s'assurer de respecter la Loi sur l'équité salariale, il est recommandé de consulter le site de la *Commission de l'équité salariale* (www.ces.gouv.qc.ca) avant de débiter l'analyse des emplois.

OBLIGATIONS DE L'EMPLOYEUR SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE

OBLIGATIONS	100 SALARIÉS OU PLUS	50 À 99 SALARIÉS	10 À 49 SALARIÉS
Programme d'équité salariale	√	√	Facultatif
Comité d'équité salariale	√	Facultatif	Facultatif
Affichage	2 affichages obligatoires Selon les étapes de la Loi sur l'équité salariale	2 affichages obligatoires Selon les étapes de la Loi sur l'équité salariale	1 affichage obligatoire Affichage des résultats
Ajustements salariaux Début le 21 novembre 2001 (au plus tard) Fin le 21 novembre 2005	√ √	√ √	√ √
Maintien de l'équité salariale	√	√	√

ÉTAPE 4**DÉTERMINER LES SALAIRES APPARAISSANT DANS LA GRILLE**

La prochaine étape consiste à déterminer les salaires qui apparaîtront dans la grille salariale. Pour ce faire, il faut identifier le minimum et le maximum versés sur le marché pour chaque emploi et ajuster ces montants en fonction de ce que l'entreprise est prête à déboursier. Une fois ces limites précisées pour chacun des postes, il faut déterminer le facteur d'augmentation de l'échelle salariale et répartir les niveaux en fonction de ce facteur. La grille salariale vise à établir une structure d'équité interne et non pas externe.

Équité en emploi	L'équité en emploi n'est pas synonyme d'équité salariale. Elle réfère plutôt aux pratiques qui visent à identifier et à éliminer les obstacles à l'emploi pour les membres des groupes désignés. Par exemple, cette catégorie inclut les femmes, les autochtones, les personnes handicapées, et les membres des minorités visibles qui sont souvent désavantagés au plan de l'emploi. L'équité en emploi, c'est permettre à toutes ces personnes d'avoir accès à l'emploi.
Égalité salariale	L'égalité salariale vise à établir un rapprochement entre un travail et le salaire correspondant. Elle souscrit au principe « un salaire égal pour un travail égal ». Autrement dit, les personnes des deux sexes qui occupent la même catégorie d'emploi doivent recevoir un salaire égal.
Équité salariale	L'équité salariale souscrit au principe « un salaire égal pour un travail équivalent ». Le travail peut être différent, mais jugé de valeur équivalente dans l'entreprise. Il ne convient donc pas de comparer des emplois semblables pratiqués par des personnes de sexes différents. Dans la réalisation de l'équité salariale, l'exercice peut consister à comparer des emplois aussi différents que secrétaire et mécanicien. L'idée est d'attribuer un même salaire dans le cas où les emplois seraient jugés équivalents en termes d'engagement, de formation, etc.

Définitions tirées de : *L'équité salariale, une juste mesure*, Commission de l'équité salariale, Québec, 2000.

ÉTAPE 5**ÉTABLIR LES AUGMENTATIONS SALARIALES**

L'établissement des augmentations salariales se fait dans un premier temps à l'intérieur de la grille salariale en établissant différents niveaux de salaire pour un même poste. C'est à l'aide de critères mesurables et observables, comme l'expérience, l'ancienneté, les habiletés et les connaissances particulières, que la différence entre les niveaux est établie. Il reste finalement à déterminer les facteurs d'augmentation qui marqueront le passage d'un niveau à l'autre.



RÉFÉRENCE AUX OUTILS

Modèle de grille salariale (Outil n° 17, p. 73)

Les salaires sont ajustés annuellement pour chaque employé en fonction de la performance obtenue, de l'expérience par rapport au poste, du niveau de connaissances, des habiletés, du potentiel de progression, etc. En fait, tout ajustement salarial doit être fait en respectant les facteurs suivants :

1. Position de l'employé dans sa classe d'emploi (niveau et rapport au maximum)
2. Ancienneté de l'employé dans ce poste
3. Équité interne
4. Dernière révision salariale (date et montant)
5. Rendement au travail

Il est essentiel de communiquer et d'expliquer aux employés le mode d'évaluation et les critères utilisés pour fixer les augmentations afin de démontrer que l'exercice n'a pas été fait de façon arbitraire.

ÉTAPE 6 — COMPARER LA RÉMUNÉRATION AVEC CELLE OFFERTE DANS L'ENSEMBLE DU MARCHÉ

La dernière étape consiste à vérifier si les salaires offerts reflètent la réalité du marché. Il est important d'effectuer cette vérification, car les organisations du même secteur d'activité recrutent souvent par l'entremise du même milieu, ce qui signifie que les employés actuels ou potentiels sont en mesure de comparer les diverses formes de rémunération. Afin que cette comparaison soit valable, il faut tenir compte de différents facteurs dans l'interprétation des résultats de l'analyse comparative tels, la taille de l'entreprise, l'emplacement géographique, l'évaluation des postes (les fonctions d'un poste peuvent varier d'une entreprise à l'autre), la rémunération globale (l'ensemble des éléments directs et indirects offerts) et le secteur d'activités.

Plusieurs entreprises œuvrant dans le secteur des TI sont de petite taille et doivent rivaliser avec de plus grandes entreprises qui, souvent, peuvent mieux rémunérer leurs employés. Ces entreprises doivent miser sur des éléments originaux de rémunération indirecte et proposer un environnement de travail stimulant. Ces éléments peuvent représenter une grande valeur aux yeux des candidats.



RÉFÉRENCES UTILES

Pour en savoir plus...

TECHNOCompétences

www.technocompetences.qc.ca (Section *Services* → *Rémunération*)

Sur ce site vous pouvez consulter **des répertoires d'enquêtes de rémunération gratuites et payantes** de même que les outils suivants :

- Comment utiliser une enquête de rémunération?
- Comment déterminer le salaire à offrir?

La Commission de l'équité salariale du Québec

www.ces.gouv.qc.ca

Le site de la Commission de l'équité salariale du Québec fournit toutes les informations nécessaires sur la Loi sur l'équité salariale.

MODÈLE DE GRILLE SALARIALE

GRILLE SALARIALE							PROG. DES CLASSES
	NIVEAU 1 75 % à 80 % du maximum	NIVEAU 2 80 % à 85 % du maximum	NIVEAU 3 85 % à 90 % du maximum	NIVEAU 4 90 % à 95 % du maximum	NIVEAU 5 95 % à 100 % du maximum		
CLASSE 1	27 750 \$ 29 600 \$	29 600 \$ 31 450 \$	31 450 \$ 33 300 \$	33 300 \$ 35 150 \$	35 150 \$ 37 000 \$		
Évaluateur de système							
Technicien de site web							
CLASSE 2	33 300 \$ 35 520 \$	35 520 \$ 37 740 \$	37 740 \$ 39 960 \$	39 960 \$ 42 180 \$	42 180 \$ 44 400 \$		Classe 1 + 20 %
Développeur web							
Programmeur-analyste							
CLASSE 3	39 960 \$ 42 624 \$	42 624 \$ 45 288 \$	45 288 \$ 47 952 \$	47 952 \$ 50 616 \$	50 616 \$ 53 280 \$		Classe 2 + 20 %
Analyste en sécurité							
Administrateur de base de données							
CLASSE 4	47 952 \$ 51 149 \$	51 149 \$ 54 346 \$	54 346 \$ 57 542 \$	57 542 \$ 60 739 \$	60 739 \$ 63 936 \$		Classe 3 + 20 %
Ingénieur en électronique							
Ingénieur en informatique							
CLASSE 5	58 501 \$ 62 402 \$	62 402 \$ 66 302 \$	66 302 \$ 70 202 \$	70 202 \$ 74 102 \$	74 102 \$ 78 002 \$		Classe 4 + 22 %
Gestionnaire de systèmes informatiques							

Aucune enquête salariale comparative n'a été réalisée pour établir les salaires de l'outil no 17.

CRITÈRES DE COMPARAISON DES NIVEAUX
NIVEAU 1 – MINIMUM DE L'ÉCHELLE DES SALAIRES

- Nouvel employé ayant peu ou pas d'expérience pertinente
- Employé en période de probation

NIVEAU 2 – SALAIRE INITIAL HABITUEL

- Employé durant ses premières années dans le poste
- Nouvel employé ayant l'expérience et les connaissances requises

NIVEAU 3 – EXPÉRIENCE RECONNUE

- Employé avec deux à quatre ans d'expérience pour ce poste
- Nouvel employé ayant des compétences reconnues pour ce poste

NIVEAU 4 – PLEINE COMPÉTENCE

- Employé avec trois à six ans d'expérience et fournissant un bon rendement
- Nouvel employé ayant de solides compétences acquises pour un poste similaire

NIVEAU 5 – RENDEMENT SUPÉRIEUR À LA MOYENNE

- Employé fournissant régulièrement un rendement supérieur à la moyenne et occupant le poste depuis plus de cinq ans

