

LA POLITIQUE ET STRUCTURE SALARIALES

| | |
|--|--|
| | <p>La rémunération est une pratique de gestion des ressources humaines très changeante. Dans ce contexte de mondialisation, il est important de bien gérer les diverses formes de rémunération, car elles agissent différemment sur les attitudes et les comportements. Par ailleurs, elles ont aussi des effets sur la performance organisationnelle, l'attraction et la rétention du personnel, etc. Ce dernier guide vous aidera à mieux comprendre et connaître les composantes et les différentes formes de rémunération en plus des lois dont les entreprises doivent respecter en matière de rémunération.</p> |
| Quelles sont les composantes de la rémunération? | <p>La rémunération globale inclut l'ensemble des rétributions que l'employé reçoit pour les services et le travail qu'il offre à l'entreprise. La rémunération globale se divise en trois composantes dont :</p> <ol style="list-style-type: none">1. Rémunération directe : salaire, primes et boni.2. Rémunération indirecte : avantages sociaux, vacances, fond de pension, etc.3. Rémunération psychologique : Opportunités de carrière, valeurs de l'entreprise, climat de travail, type de travail, défis, autonomie, conditions de travail. |
| Quelle est l'importance de la rémunération dans une entreprise? | <ol style="list-style-type: none">1. La rémunération consiste pour l'entreprise en un avantage concurrentiel. En effet, la gestion de la rémunération a des impacts sur les attitudes et les comportements au travail. Par ailleurs, elle influence le rendement et la performance organisationnelle. La façon dont les employés sont payés va avoir une influence certaine sur la qualité du service ou du travail, sur la collaboration et sur la volonté de se syndiquer.2. La rémunération influence la motivation des employés et peut avoir certains impacts sur des problèmes organisationnels tels l'absentéisme ou le taux de roulement. |
| Quelques définitions | <p>La rémunération repose sur quatre principes d'équité : interne, externe, salariale et équité en emploi. Voyons plus en détail chacune d'entre elles.</p> <p>L'équité interne permet d'assurer au sein d'une organisation que les salaires offerts sont équivalents pour des emplois de même valeur. Une évaluation des emplois doit être effectuée en tenant compte des exigences relatives pour chacun des postes et leur apport à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. La valeur relative des emplois est fonction du type d'organisation d'une entreprise.</p> <p>L'équité externe consiste à vérifier que l'entreprise offre, pour des emplois semblables, une rémunération similaire aux autres organisations.</p> <p>« L'équité salariale a pour objet de corriger les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe. Elle a pour objet l'égalité dans la rémunération offerte à des femmes et à des hommes occupant des emplois similaires ou de valeur égale.¹ »</p> <p>« L'équité en emploi vise la représentation équitable des membres de quatre groupes protégés (les femmes, les membres de diverses communautés ethniques, les autochtones et les handicapés) et la suppression de la discrimination dans le système d'emploi.² »</p> |

¹ THÉRIAULT, Roland, ST-ONGE, Sylvie. *Gestion de la rémunération : Théorie et pratique*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur Ltée, 2000. p.354

² THÉRIAULT, Roland, ST-ONGE, Sylvie. *Gestion de la rémunération : Théorie et pratique*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur Ltée, 2000. p.354

LA POLITIQUE ET STRUCTURE SALARIALES

Diverses politiques de rémunération par rapport au marché?

1. Suivre le marché

- Majorité des entreprises
- Risque moins élevé
- Semble faciliter le recrutement
- Réduit les départs volontaires
- Pas d'avantages ou d'inconvénients particuliers

2. Être à la tête du marché (offre un salaire supérieur au marché)

- Attraction de la main-d'œuvre qualifiée
- Réduit le taux de roulement
- Réduit le niveau de supervision requis
- Encourage les employés à fournir des efforts supplémentaires

Quel type d'entreprise peut avoir une telle politique de rémunération ?

- Entreprise de grande taille ayant une bonne notoriété
- Entreprise où les frais d'exploitation sont liés aux immobilisations plutôt qu'à la main-d'œuvre
- Entreprise pouvant bien intégrer les coûts de main-d'œuvre au prix des biens et service qu'elle offre

3. Être à la remorque du marché

- Entreprise en difficulté financière
- Réduction des coûts de main-d'œuvre
- Présence de d'autres conditions de travail compensant le manque
- Peut réduire le pouvoir d'attraction de la main-d'œuvre

Quelles caractéristiques organisationnelles peuvent influencer la gestion de la rémunération?

- Taille de l'entreprise
- Structure de l'entreprise
- Emplacement (prime de mobilité)
- Secteur d'activité
- Secteurs privés, publics ou municipaux
- Présence d'un syndicat
- Organisation de la
- Stratégie de l'entreprise
- Culture de l'entreprise
- Effort en matière de qualité
- Organisation du travail
- Stratégie des ressources humaines travail
- La technologie
- La situation financière

LA POLITIQUE ET STRUCTURE SALARIALES

Quels peuvent être les critères de progression dans les échelles salariales?

Lorsque les échelles salariales sont faites, il faut déterminer la manière par laquelle un employé pourra y progresser. Plusieurs façons sont possibles.

a) Années de service

L'ancienneté est souvent reconnue comme critère d'augmentation de salaire, car il s'avère très objectif. Dans ce cas, les augmentations peuvent être effectuées annuellement. De façon générale, ce type d'augmentation influence la stabilité du personnel et tend à diminuer le taux de roulement.

b) Rendement individuel (performance)

Habituellement, le salaire au mérite est un moyen de rémunérer les cadres, et ce, depuis fort longtemps. Le salaire est donc fonction de l'effort et surtout de la performance atteinte par l'employé.

Vous trouverez à la fin de la section, un modèle d'une structure salariale.

Note Ce document constitue un survol rapide du thème présenté. Pour plus d'informations, n'hésitez pas à nous contacter.

Coordonnées **Les conseillers en gestion Socosis Inc.**

43, boul. Brien, bureau 300
Repentigny (Québec) J6A 4S3
Téléphone : (514) 990-9170
Télécopieur : (450) 585-5735
Courriel : administration@socosis.com

LA POLITIQUE ET STRUCTURE SALARIALES

- RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**
- BERGERON, Pierre G., *La gestion dynamique, Concepts, méthodes et applications*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur Ltée, 2^{ème} édition, 1995. 897 p.
- CASCIO, Wayne F., James W. THACQUER et René BLAIS. *La gestion des ressources humaines*. Montréal : Chenelière / McGraw-Hill, 1999. 625 p.
- CASSE, Pierre. *La formation performante*. Noisiel : Éditions Les Presses du management, 1990. 240 p.
- DOLAN, Shimon L., Randall SCHULER et Lise CHRÉTIEN. *Gestion des ressources humaines*. Ottawa : Les Éditions Reynald Goulet Inc., 1988. 453 p.
- DOLAN, Shimon L., Gérald LAMOUREUX, Éric GOSSELIN, *Psychologie du travail et des organisations*. Montréal, Gaëtan Morin Éditeur Ltée, 1996. 500 p.
- MUCHINSKY, Paul. *Psychology applied to work.*: Wadsworth Thomson Learning, Sixth edition, 2000. 551 p.
- ROEBUCK, Chris. *Leadership et travail en équipe*. Paris : Les ABC du management, Éditions Générales First, 1999. 95 p.
- ST-ONGE, Sylvie et GOSSELIN, Alain. *Gérer la performance au travail : tendances et conditions de succès*. Montréal : Collection « Racines du savoir », 2001. 354 p.
- ST-ONGE, Sylvie et al. *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur Ltée, 1998. 701 p.
- THÉRIAULT, Roland et Sylvie ST-ONGE. *Gestion de la rémunération : Théorie et pratique*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur Ltée, 2000. 780 p.

- SITES INTERNET**
- http://leadership.gc.ca/static/pride_recognition/bravo/suggestions_f.shtml
- www.cnt.gouv.qc.ca/fr/
- www.rhri.org

**COMPARAISON DES STRUCTURES SALARIALES DU PERSONNEL DE RECHERCHE
ET DÉVELOPPEMENT AVANT ET APRÈS LE REGROUPEMENT DES EMPLOIS
EN BANDES D'EMPLOIS³**

| AVANT LE REGROUPEMENT DES EMPLOIS | | | | |
|--|-----------------------------|----------------------------|---------------------------|----------------------------|
| EMPLOI | CLASSE D'EMPLOIS | SALAIRE MINIMUM | SALAIRE MÉDIAN | SALAIRE MAXIMUM |
| Technicien spécialiste adjoint | 50 | 35 100 \$ | 43 800 \$ | 52 500 \$ |
| Concepteur technique | 51 | 40 020 \$ | 46 200 \$ | 55 380 \$ |
| Technicien spécialiste | 52 | 40 100 \$ | 48 800 \$ | 58 500 \$ |
| Spécialiste en technologie | 54 | 44 160 \$ | 55 000 \$ | 65 940 \$ |
| Technicien spécialiste en chef | 55 | 46 620 \$ | 56 200 \$ | 69 780 \$ |
| Conseiller – expert technique | 57 | 51 900 \$ | 64 800 \$ | 77 700 \$ |
| Chef de section | 58 | 55 180 \$ | 68 900 \$ | 82 620 \$ |
| Directeur de recherche et développement | 58 | 55 180 \$ | 68 900 \$ | 82 620 \$ |
| Directeur de projet | 60 | 63 100 \$ | 78 800 \$ | 94 500 \$ |
| Directeur des laboratoires | 61 | 67 740 \$ | 84 600 \$ | 101 460 \$ |
| Directeur de la technologie | 62 | 72 860 \$ | 91 000 \$ | 109 140 \$ |
| Directeur des essais | 62 | 72 860 \$ | 91 000 \$ | 109 140 \$ |
| Directeur de l'ingénierie | 62 | 72 860 \$ | 91 000 \$ | 109 140 \$ |

| APRÈS LE REGROUPEMENT DES EMPLOIS EN BANDES D'EMPLOIS | | | |
|--|----------------------------------|--------------------------|------------------------|
| BANDE | ZONE DE DÉVELOPPEMENT | ZONE DE RÉFÉRENCE | ZONE SUPÉRIEURE |
| 1. Technicien spécialisé | 34 800 \$ -43 500 \$ | 43 501 \$ -54 375 \$ | 54 376 \$ - 67 968 \$ |
| 2. Expert-conseil | 51 600 \$ -64 500 \$ | 64 501 \$ -80 626 \$ | 80 627 \$ -100 784 \$ |
| 3. Directeur | 55 000 \$ -68 750 \$ | 68 851 \$ -85 938 \$ | 85 939 \$ -107 424 \$ |

³ THÉRIAULT, Roland, ST-ONGE, Sylvie. *Gestion de la rémunération : Théorie et pratique*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur Ltée, 2000. p.439