

LA RÉMUNÉRATION

Si vous pensez que la rémunération n'a qu'une valeur budgétaire ou n'équivaut qu'au salaire de vos employés, détrompez-vous !

« Le design du système de rémunération peut notamment influencer la capacité de recrutement, la fidélisation du personnel, la performance au travail, la polyvalence, le développement des compétences et, à la limite, la capacité concurrentielle des entreprises.

C'est en raison de ses effets potentiels directs et indirects sur la performance des individus, des groupes et des organisations que la rémunération est aujourd'hui considérée comme une activité de gestion des ressources humaines d'importance stratégique. »

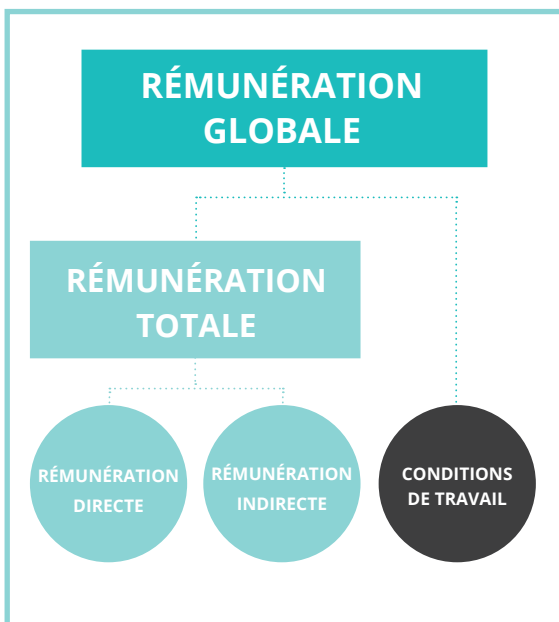
[Chênevert, D. (2009), *Effectif*, Vol. 12, No. 5]

QU'EST-CE QUE LA RÉMUNÉRATION ?

LA RÉMUNÉRATION COMPREND L'ENSEMBLE DES AVANTAGES, PÉCUNIERS OU NON, OFFERTS À UN EMPLOYÉ EN ÉCHANGE DE SES SERVICES.



LA GESTION DE LA RÉMUNÉRATION IMPLIQUE DONC DE BIEN COMPRENDRE SES DIFFÉRENTS ASPECTS.



La rémunération globale est constituée de la rémunération directe (rémunération en espèces et rémunération variable), de la rémunération indirecte (gratifications et avantages sociaux) et des conditions de travail.

Les deux premières catégories forment la rémunération totale et comprennent des éléments considérés comme tangibles, i.e. pour lesquels il est possible d'attribuer une valeur monétaire.

Les conditions de travail sont pour leur part considérées comme des éléments intangibles de la rémunération.

Il ne faut cependant pas sous-estimer la valeur des conditions de travail, car celles-ci peuvent certainement influencer la décision d'un employé qui désire se joindre à votre entreprise, ou renforcer votre marque employeur auprès de vos employés et de candidats potentiels.



ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER POUR DÉFINIR ET BIEN GÉRER L'ENSEMBLE DE LA RÉMUNÉRATION AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Afin d'offrir et de maintenir une rémunération compétitive, stratégique, efficace, et conforme aux lois et règlements, chaque entreprise doit porter une attention particulière au contexte et à la stratégie globale de l'entreprise, à l'équité externe et à l'équité interne.

Nous présentons ici un survol de ces thèmes. Toutefois, vous trouverez davantage d'informations vous permettant d'évaluer ou de développer une politique de rémunération ainsi qu'une structure salariale en visitant le site de TECHNOCompétences.



DES EXEMPLES DE CHACUNE DES COMPOSANTES DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE



RÉMUNÉRATION DIRECTE

EN ESPÈCES

Salaire, primes d'inconvénients liés à des conditions particulières
Ex. Éloignement, travail de nuit ou de fin de semaine, allocations (ex. logement, éducation)

RÉMUNÉRATION VARIABLE

À court et moyen terme :
primes de performance (individuelles, de groupe ou d'organisation), augmentations, commissions, participation aux bénéfices

À long terme :
actions, options d'achat d'actions



RÉMUNÉRATION INDIRECTE

AVANTAGES PERSONNALISÉS

Remboursement de dépenses tels voiture, clubs, conseils juridiques, examens médicaux

AVANTAGES SOCIAUX

Assurance collective, régime de retraite, vacances, congés rémunérés, programme d'aide aux employés



CONDITIONS DE TRAVAIL

CLIMAT DE TRAVAIL

CONCILIATION TRAVAIL/VIE PERSONNELLE

DÉFIS, EMPLOI INTÉRESSANT ET DIVERSIFIÉ

POSSIBILITÉS DE CARRIÈRE ET DE DÉVELOPPEMENT

CAFÉTÉRIA, GARDERIE, GYMNASÉ, CONCIERGERIE, SALLE DE DIVERTISSEMENT SUR LES LIEUX DE TRAVAIL

PRATIQUES DE RECONNAISSANCE

SOURCES : [St-Onge, S.; et al., Relever les défis de la gestion des ressources humaines (2012)]
[Morin L., Fascicule « Votre stratégie de rémunération est-elle pleinement efficace ? » (2014)]

01 TENIR COMPTE DU CONTEXTE ET DE LA STRATÉGIE GLOBALE DE L'ENTREPRISE



RÉGIME BASÉ SUR LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE



Augmentations de salaire au mérite
Primes à la performance individuelle
Commissions et primes du personnel de vente

RÉGIME BASÉ SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Régime de participation aux bénéfices
Programme de partage des gains de productivité
Programme de partage de la performance de l'équipe
Programme de performance de l'équipe (ex. primes aux meilleurs groupes)
Programme de contribution à la performance de l'équipe
Programme d'option d'achat ou d'octroi d'actions



La politique de rémunération de l'entreprise doit être alignée avec sa stratégie d'affaires, sa culture et ses valeurs organisationnelles.

APERÇU DES QUESTIONS PERTINENTES À SE POSER :

1

Quelles sont les valeurs de l'entreprise qui sont reflétées par le système de rémunération actuel ? Est-ce que des ajustements sont requis ?

Ex. Valorise-t-on le travail individuel ou d'équipe ? La performance ? L'ancienneté ? Est-ce que l'on préconise la transparence, et si oui, jusqu'à quel point ?

2

Quelle est notre stratégie de rémunération par rapport au marché ?

Ex. Politique salariale basée sur le salaire minimum ? Égale au marché ? Supérieure au marché ?

3

Est-ce que certaines catégories d'emplois bénéficient d'une politique de rémunération plus avantageuse ? Quel poids donne-t-on à la rémunération variable ?

Ex. Primes ou autres éléments de rémunération variable pour certains emplois difficiles à combler ou emplois clés ? Avantages pour les employés à haut potentiel ?

4

Existe-t-il une cohérence entre le système de rémunération et les autres activités de gestion des ressources humaines ?

Ex. Y a-t-il un lien entre l'évaluation du rendement et les augmentations de salaire ? Est-ce que les critères d'évaluation permettent de justifier l'attribution des primes ? La formation offerte permet-elle d'obtenir des avantages ? Est-ce que l'on s'assure de maintenir l'équité interne lors de l'embauche de nouveaux employés ?

5

Quelle portion du budget accorde-t-on à la rémunération directe ?

À la rémunération indirecte ? Aux conditions de travail ?

Quel est le retour sur l'investissement en rémunération ?



02

RESPECTER LE PRINCIPE D'ÉQUITÉ EXTERNE

AFIN DE VALIDER QUE SON SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION RESPECTE LE PRINCIPE D'ÉQUITÉ EXTERNE, L'EMPLOYEUR PEUT :

L'équité externe se définit par « l'ampleur avec laquelle un employé perçoit que la rémunération qu'il reçoit est comparable à celle que d'autres organisations octroient aux titulaires qui occupent un poste semblable au sien ». [St-Onge, S.; et al., Relever les défis de la gestion des ressources humaines (2012)]



CONDUIRE SA PROPRE ENQUÊTE DE RÉMUNÉRATION

Ex. Obtenir des informations par questionnaire, par téléphone, ou par le biais des offres d'emplois affichées par les compétiteurs.

ET/OU



AVOIR RECOURS AUX ENQUÊTES SALARIALES

Celles-ci peuvent être effectuées par des organismes gouvernementaux, des ordres professionnels, des comités paritaires telles que TECHNOCompétences, ou des firmes spécialisées.

03

RESPECTER LE PRINCIPE D'ÉQUITÉ INTERNE

L'équité interne se définit par « l'ampleur avec laquelle un employé perçoit que les salaires versés [au sein de l'entreprise] sont équivalents pour des emplois de même valeur et qu'ils sont différents pour des emplois de valeur inégale ».

[St-Onge, S.; et al., Relever les défis de la gestion des ressources humaines (2012)]

Au Québec, l'équité salariale est encadrée par la Loi sur l'équité salariale, qui vise à corriger les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe, pour les personnes qui occupent des emplois à prédominance féminine.

Cette loi s'adresse aux entreprises qui ont une moyenne annuelle de 10 employés et plus (la période de référence diffère selon l'année de début des activités de l'entreprise), qui ne relèvent pas de la compétence fédérale (ex. entreprises de télécommunications).

Toutefois, la Charte des droits et libertés de la personne prône également l'équité salariale et s'applique à l'ensemble des entreprises au Canada.

Votre entreprise peut s'inspirer de la démarche proposée par la Commission sur l'équité salariale afin de développer une structure salariale qui répond au principe d'équité interne.



SOURCES ET OUTILS DE RÉFÉRENCES



RESSOURCES TECHNOCOMPÉTENCES

Guide de gestion des ressources humaines

- Section Rémunération :

<http://www.technocompetences.qc.ca/gestion-rh/guides-et-outils/guide-de-gestion-des-ressources-humaines>

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

<http://www.technocompetences.qc.ca/gestion-rh/guides-et-outils/conception-dune-politique-et-dune-structure-salariales>

Guide pour l'implantation d'une politique et d'une structure salariales :

<http://www.technocompetences.qc.ca/gestion-rh/guides-et-outils/implantation-dune-politique-et-dune-structure-salariales>

Guide d'utilisation des enquêtes salariales : http://www.technocompetences.qc.ca/sites/default/files/uploads/gestionrh/Remuneration/guide_enq_salariales.pdf

Fascicule « Votre stratégie de rémunération est-elle pleinement efficace ? » :

http://www.technocompetences.qc.ca/sites/default/files/uploads/gestionrh/GuidesetOutils/Fascicules/Fascicule_Serie_Retention_Remuneration.pdf

AUTRES RESSOURCES UTILES

LOIS ET RÈGLEMENTS

Commission des normes du travail du Québec :

<http://www.cnt.gouv.qc.ca/salaire-paie-et-travail/salaire/>

Commission sur l'équité salariale :

<http://www.ces.gouv.qc.ca/>

ENQUÊTES SUR LA RÉMUNÉRATION

Institut de la statistique du Québec :

<http://www.stat.gouv.qc.ca/docs-hmi/statistiques/travail-remuneration/index.html>

Statistique Canada :

<http://www.statcan.gc.ca>

Réseau des ingénieurs du Québec :

http://www.reseauiq.qc.ca/fr/entreprises/enquete_remuneration.html

ARTICLES ET LIVRE

Chênevert, D. (2009). « Qu'est-ce que la rémunération stratégique ? », *Effectif*, Vol. 12, No. 5, [en ligne]

<http://www.portailrh.org/effectif/fichedemo.aspx?f=63491>

St-Onge, S.; Guerrero, S.; Haines, V.; Brun, J.P. (2013).

Relever les défis de la gestion des ressources humaines, Chenelière Éducation, Montréal. 4e édition, 462 p.

Stahl, G.; Björkman, I.; Farndale, E.; Morris, S. S.; Paauwe, J.; Stiles, P. (2012). « Six principles of effective global talent management », *MIT Sloan Management Review*, Vol. 53, No.2, p. 25-32.