

Sylvie St-Onge
Sylvie Guerrero
Victor Haines
Jean-Pierre Brun

Relever les défis de la gestion des ressources humaines

4^e édition



Chapitre

8



GÉRER LA RÉMUNÉRATION

Les composantes de la rémunération globale tangible et intangible

Types de rémunération		Composantes	Exemples
Intangible ou intrinsèque	Globale	Conditions de travail	• Climat de travail • Conciliation travail/vie personnelle • Défis • Possibilité de carrière et de développement
	Totale (directe et indirecte)	Gratifications	• Voiture • Clubs • Conseils juridiques
		Avantages sociaux et retraite	• Retraite • Santé/bien-être • Congés payés • Remplacement du revenu
Tangible ou extrinsèque	Directe (en espèces ou en actions)	Rémunération variable à long terme	• Actions • Unités de rendement
		Rémunération variable à court et à moyen terme	• Prime selon la performance individuelle, de groupe et/ou de l'organisation
	En espèces	Rémunération en espèces de base	• Salaire • Allocation et primes diverses

Source : Adapté de McMULLEN, T., M. STARK et J. CÔTÉ. « Faire de la rémunération un investissement », *Gestion*, vol. 34, n° 2, 2009, p. 34.

L'importance de gérer la rémunération

L'Importance de gérer les composantes de la rémunération

Pour les organisations

Favoriser l'attraction, l'assiduité, la fidélisation, la motivation et la mobilisation du personnel.
Obtenir un meilleur rendement des investissements ou un meilleur rapport coûts-bénéfices.
Améliorer la performance, la productivité et la compétitivité.
Faciliter le changement et le développement organisationnels.
Éviter ou limiter la syndicalisation de leur personnel.
Respecter les lois et promouvoir un climat favorable à l'intégrité et à l'éthique.

Pour les employés

Améliorer les attitudes au travail : mobilisation, satisfaction et motivation au travail, engagement dans le travail et dans l'organisation, etc.
Améliorer les perceptions d'équité, de justice, de compétence, de reconnaissance, etc.
Favoriser leur attraction et leur fidélité.
Favoriser l'acceptation d'une promotion ou d'une mutation.
Favoriser l'adoption de comportements de « bon citoyens organisationnels » et limiter l'adoption de comportements dysfonctionnels ou frauduleux.

La politique de rémunération

Ensemble de valeurs, de normes, de pratiques et de principes orientant la gestion de la rémunération et pouvant être énoncés officiellement (par écrit) ou non.

Une organisation peut avoir comme politique d'offrir une rémunération:

- égale à celle du marché afin d'attirer des candidats et de les retenir;
- inférieure à la moyenne du marché afin de diminuer ses coûts de la main-d'œuvre ou parce que d'autres conditions de travail compensent le manque à gagner aux yeux des employés (sécurité d'emploi, etc.);
- supérieure au marché ou « à la tête du marché » pour la totalité ou une catégorie particulière de son personnel.

La structure salariale

Ensemble de règles balisant officiellement la détermination et la gestion des salaires versés aux titulaires de certains emplois ou au personnel affecté à certains postes de travail.

La structure salariale d'une organisation doit être mise à jour régulièrement pour tenir compte de l'évolution des indices du coût de la vie, du contenu des emplois et des salaires sur le marché.

Les objectifs d'une structure salariale

- S'assurer que les salaires sont fonction des exigences relatives des emplois (cohérence ou équité interne).
- Aligner les salaires sur le marché (compétitivité ou équité externe).
- Respecter les législations, notamment la Loi sur l'équité salariale (respect des lois ou équité légale).
- Orienter les comportements et les attitudes des employés: reconnaissance de l'ancienneté, de la performance, etc.

Quelques notions d'équité en matière de rémunération

La rémunération est une question de perception et différents principes d'équité sont inhérents au processus d'implantation et de gestion d'une structure salariale:

- l'équité ou la justice du processus;
- l'équité légale;
- l'équité interne;
- l'équité externe;
- l'équité individuelle.

L'équité ou la justice du processus

Les décisions et les activités de gestion de la rémunération sont-elles effectuées équitablement et perçues comme telles par les employés?

L'organisation s'assure de l'équité des décisions et des activités de rémunération en utilisant un **processus standardisé, uniforme et neutre** qu'elle **communique et explique** efficacement.

L'équité légale

Les décisions et les activités de gestion de la rémunération tiennent-elles compte des lois en vigueur?

L'organisation s'assure de l'équité légale en **connaissant et en appliquant correctement les lois du travail.**

L'équité interne

À l'intérieur de l'organisation, est-ce qu'on offre un salaire équivalent pour des emplois de même valeur et un salaire différent pour des emplois de valeur différente?

L'organisation s'assure de l'équité interne au moyen de **l'évaluation des emplois**. Elle hiérarchise les emplois en fonction de leurs exigences relatives, de façon à accorder des salaires de base proportionnels à ces exigences.

Parmi les méthodes d'évaluation des emplois (rangement, classification, etc.), celle des points et des facteurs est la plus fréquemment adoptée et elle est implicitement privilégiée par les directives de la Loi sur l'équité salariale.

La méthode des points et des facteurs

Méthode d'appréciation de la valeur relative des emplois et des postes basée sur la somme des points attribués à divers niveaux de responsabilités et d'exigences.

Il existe deux variantes de la méthode des points et des facteurs:

- l'approche traditionnelle par comité;
- l'approche structurée par questionnaire.

La méthode des points et des facteurs (*suite*)

L'approche traditionnelle par comité

Évalue les emplois en s'appuyant sur une grille (maison ou préétablie) « points et facteurs »

- Définition des facteurs et des sous-facteurs d'évaluation
- Définition et attribution de points entre les niveaux de présence des facteurs
- Pondération des facteurs
- Cotation des emplois en analysant leur description

L'approche structurée par questionnaire

Questionnaire rempli par les titulaires des emplois ou par le supérieur

Réponses traitées par ordinateur

- Les descriptions d'emplois ne sont pas requises
- Cette approche nécessite moins de temps
- Elle convient à une organisation à l'international
- Elle répond aux pressions légales, sociales et politiques

L'équité externe

Est-ce que l'organisation offre une rémunération comparable à celle que d'autres organisations octroient pour des emplois semblables?

L'organisation s'assure de l'équité externe au moyen d'une enquête de rémunération.

- Elle définit les emplois visés: les emplois repères ou l'ensemble des emplois.
- Elle définit le marché: le marché géographique de l'emploi, le marché des produits (industrie, taille).
- Elle choisit une politique de rémunération: égale au marché, à la tête du marché, à la remorque du marché ou mixte.

L'équité individuelle

La rémunération des titulaires d'un même emploi tient-elle compte de leur contribution individuelle (années de service, rendement, compétences, expérience, potentiel)?

L'organisation s'assure de l'équité individuelle au moyen d'**échelles salariales**, de **primes**, de **commissions**, d'**actions** ou d'**autres formes de reconnaissance**.

Les étapes de la gestion des salaires

- Évaluation des exigences des emplois (souvent selon la méthode des points et des facteurs)
- Regroupement des emplois en classes d'emplois dont la valeur est semblable
- Établissement d'une échelle de salaires pour chaque classe d'emplois

Les classes d'emplois: axe horizontal de structure salariale

Regroupement des emplois qui comportent des exigences semblables

Raisons:

- On reconnaît la subjectivité de l'évaluation des emplois.
- Les classes d'emplois facilitent la gestion et la communication des salaires.

Nombre de classes:

- Le nombre est fonction des emplois (nombre et nature) et de la taille de l'entreprise.
- Il ne doit être ni trop élevé ni trop bas.

L'échelle salariale: axe vertical de la structure salariale

Il faut adopter une échelle pour chaque classe d'emplois si l'on veut tenir compte de l'équité individuelle.

L'étendue de l'écart mini-maxi de l'échelle varie en fonction du:

- niveau hiérarchique: plus il est élevé, plus l'écart est grand;
- nombre de niveaux hiérarchiques: moins il y a de niveaux, plus l'écart est grand.

Ratio comparatif =
$$\frac{\text{Salaire du titulaire d'un poste}}{\text{Salaire au point milieu de l'échelle salariale}}$$

Les caractéristiques du salaire au mérite

- La progression du salaire des employés à l'intérieur de leur échelle salariale se fait à intervalles réguliers (habituellement un an) et dépend, du moins en partie, de leur performance individuelle.
- L'augmentation du salaire des employés est intégrée à leur salaire aux fins du calcul des augmentations salariales à venir.
- La performance des employés est ensuite mesurée, souvent sur la base d'un formulaire d'évaluation.
- Le budget des augmentations de salaire est établi généralement en fonction de la situation économique de l'organisation et de la position qu'elle désire occuper sur le marché.

Les inconvénients du salaire au mérite

- C'est une formule **coûteuse**.
- Comme on tient généralement compte de la position de l'employé sur son échelle, le **lien entre la performance et l'augmentation de salaire** est plus faible.
- De **faibles augmentations de salaire** sont souvent octroyées.
- **L'écart est mince** (environ 2 %) entre les augmentations de salaire des meilleurs employés et des moins bons.
- **Le personnel critique** souvent **les processus de gestion et d'évaluation** de la performance.

Les avantages du salaire au mérite

- Le salaire au mérite est **souvent apprécié des employés** vu l'importance du salaire de base dans le calcul de nombreux avantages sociaux (assurance vie, prestations de retraite, etc.).
- Cette **formule d'augmentation** est **rassurante** parce que le revenu de l'employé ne peut que rester stable ou augmenter.
- Après cinq à sept ans, **la différence de salaire** entre un employé méritant et un employé moins performant **devient plus substantielle**, sans compter que les meilleurs ont accès à d'autres récompenses, comme des promotions.

Les commissions et les primes du personnel de vente

- La **commission** est un pourcentage des ventes, un pourcentage du bénéfice brut des ventes ou une somme d'argent par unité vendue. Elle s'ajoute souvent au salaire. Le pourcentage des résultats de ventes (ou unités) à partir duquel elle se calcule peut varier (constant, à seuil minimal, croissant, décroissant ou à paliers).
- La **prime** est généralement liée à une performance comparée à un but (par exemple, un quota de vente, l'adhésion de nouveaux clients, la participation à une exposition commerciale) et peut être exprimée en pourcentage du salaire, en pourcentage d'un montant cible préétabli ou simplement en une somme d'argent.

La réduction de la portion variable de la rémunération du personnel de vente

Il faut réduire la portion variable de la rémunération du personnel de vente dans les cas suivants:

- Les ventes sont plutôt faciles à réaliser parce que la clientèle est stable et fidèle ou que le produit est simple.
- Les comportements adoptés par les vendeurs importent, pas uniquement le montant des ventes.
- Les ventes sont réalisées en équipe et il est difficile de déterminer de quelles personnes elles relèvent.

La rémunération à la pièce

La rémunération à la pièce peut inciter les employés à :

- limiter volontairement leurs résultats par peur d'une hausse des standards et à tenter d'exercer des pressions sur les employés qui veulent dépasser les standards;
- tricher au moment de l'établissement des standards de performance pour en faciliter l'atteinte;
- se montrer réticents à l'égard des améliorations technologiques ou des changements dans l'organisation du travail parce qu'ils ont un effet sur les standards de performance;

La rémunération à la pièce (*suite*)

- moins se préoccuper de la qualité de leur travail, de l'entretien des lieux et des équipements ainsi que de la réduction des coûts de production (faire plus avec moins) si cela nuit au nombre d'unités produites (et donc à leurs gains);
- se montrer méfiants envers la direction (et vice versa), ce qui nécessite la révision continue des règles de fonctionnement;
- s'exposer davantage aux accidents du travail et à entretenir une forme de rivalité avec leurs collègues.

L'octroi ou l'achat d'actions

- Un **régime d'octroi d'actions** donne des actions ou les attribue à un prix inférieur à leur valeur sur le marché boursier. Dans la plupart des cas, les bénéficiaires ne peuvent vendre pendant une période donnée (habituellement quatre ou cinq ans) les actions ainsi obtenues, mais ils peuvent recevoir des dividendes et exercer leur droit de vote à partir du moment de la transaction.
- Un **régime d'achat d'actions** permet d'acheter des actions d'une entreprise au cours d'une courte période (de un à deux mois) à un certain prix (fixe ou variable) ou selon un mode de paiement particulier (fixe ou variable).

L'option d'achat d'actions

- Ce régime accorde le droit (l'option) d'acheter des actions d'une entreprise à un prix fixé d'avance (prix de levée) durant une période donnée (habituellement de 5 à 10 ans).
- La récompense potentielle des détenteurs d'une option correspond à la différence entre la valeur des actions sur le marché boursier au moment où ils décident de lever leur option et le prix de levée de cette option.
- Au moment de la levée de l'option, les actions acquises peuvent être conservées ou revendues immédiatement.
- Ce régime est surtout réservé aux cadres supérieurs et aux dirigeants.
- Il représente l'incitation à long terme la plus utilisée en Amérique du Nord, mais aussi la plus contestée.

Les limites des programmes de rémunération variable basée sur la performance de l'organisation

Si on les compare avec les programmes de rémunération variable basée sur la performance individuelle, ceux qui se fondent sur la performance de l'organisation comportent les limites suivantes:

- Ils réduisent la perception du lien entre les efforts individuels et la réalisation de la performance organisationnelle, un préalable à la motivation de l'employé à améliorer sa performance.
- Ils peuvent engendrer des employés profiteurs ou « parasites » (*free riders*), c'est-à-dire inciter certains employés à réduire leurs efforts individuels au travail et à tirer profit des efforts de leurs collègues, puisqu'ils obtiennent la même récompense qu'eux.

Les régimes de retraite

Agréés	Non agréés
• Régime à prestations déterminées • Régime à cotisations déterminées	• Régime supplémentaire de retraite • REER • Régime de participation différée aux bénéfices

Les régimes de retraite à prestations déterminées

- L'employeur s'engage (il s'agit d'une promesse) à verser des rentes de retraite d'un montant déterminé et à prendre la responsabilité ultime du financement de ces rentes.
- L'employé doit adhérer au régime et il connaît la rente qui lui sera versée. Cette rente est calculée sur la base des années de service et d'un pourcentage de son salaire.

Les régimes de retraite à prestations déterminées (*suite*)

Leurs limites:

- Ils engendrent des coûts élevés.
- Ils sont difficilement transférables lorsque l'employé quitte son emploi après une courte période.
- Les risques d'investissement doivent être assumés par l'employeur seul:
 - S'il y a un déficit de solvabilité (notamment en raison de baisses des marchés boursiers), il doit le combler, sur une période n'excédant pas cinq ans, en augmentant les charges de retraite pour les années à venir.
 - Si la caisse de retraite connaît un bon rendement, il y verse moins d'argent. S'il décide de bonifier le régime, il court le risque d'être davantage pénalisé advenant un déficit, puisque les cotisations d'équilibre qu'il devra verser seront plus élevées.

Les régimes de retraite à cotisations déterminées

- Cotisations que l'employeur et (s'il y a lieu) l'employé s'engagent à verser annuellement.
- Le travailleur prend un risque: le montant de sa rente n'est pas garanti et n'est connu qu'au moment de la retraite, car il dépend du capital accumulé par les cotisations versées par l'employeur et les employés (si le régime est contributif) ainsi que par les revenus de placement générés par ce capital.
- Ces régimes sont surtout offerts dans les petites organisations, mais les employeurs optent de plus en plus pour eux, car ils sont moins lourds à gérer et moins risqués que les régimes à prestations déterminées.

Les régimes non agréés de retraite

- Un **régime supplémentaire de retraite** (RSR) verse des prestations qui s'ajoutent à celles du régime de retraite agréé aux employés ayant un revenu relativement élevé.
- En raison de la complexité accrue des lois relatives aux régimes agréés de retraite, les **régimes enregistrés d'épargne-retraite** (REER) collectifs deviennent une solution de rechange.
- Les **régimes de participation différée aux bénéfices** sont offerts par certaines organisations. Les primes annuelles des employés sont déposées dans un compte avec intérêts.

La gestion de la rémunération dans le secteur public

- La politique relative aux salaires consiste à suivre la rémunération du marché ou à être en dessous d'elle étant donné qu'ils sont avantagés sur le plan des bénéfices et de la retraite.
- La rémunération des fonctionnaires est étroitement surveillée par les citoyens, les journalistes, etc.
- Les particularités de la rémunération variable dans le secteur public:
 - La performance des employés est généralement difficile à définir et à mesurer vu la taille des unités, leur nombre, la collaboration entre les personnes, la situation de monopole ou de quasi-monopole des services offerts, etc.

La gestion de la rémunération dans le secteur public (*suite*)

- La rémunération est fonction des budgets alloués et des conventions collectives qui régissent un grand nombre d'emplois divers.
- Le caractère officiel, objectif et standardisé des structures de rémunération est valorisé dans un souci de transparence et pour éviter une gestion partisane qui fluctuerait selon les aléas politiques et les changements de gouvernements.
- La participation aux bénéfices et les régimes de participation à la propriété ne pourraient exister dans le secteur public. Ainsi, peu de régimes collectifs de rémunération variable sont applicables. Cela explique pourquoi la rémunération variable, lorsqu'elle est offerte, est limitée à certaines classes d'emplois et versée en fonction de la performance individuelle sous la forme de primes ou d'augmentations de salaire.

La gestion de la rémunération dans les milieux syndiqués

- La présence syndicale dans une entreprise est susceptible d'influer sur la gestion des salaires pour diverses raisons:
 - Dans cette situation, on est plus porté à comparer les salaires qui sont offerts aux employés avec ceux qu'offrent des organisations de référence.
 - Les conditions salariales sont plus officialisées et standardisées.
 - Les salaires sont déterminés en fonction non pas du rendement individuel, mais des années de service ou du coût de la vie.
- En milieu syndiqué, c'est la convention collective qui balise les composantes de la rémunération totale.
- Les régimes de rémunération variable y sont moins fréquents, quoiqu'un nombre croissant de syndicats se montrent ouverts à leur adoption, surtout en fonction de la performance de l'organisation.

Les conditions facilitant la réceptivité des syndicats à l'égard de la rémunération variable

- Proposer un régime pour lutter contre la concurrence étrangère ou nationale plutôt que pour élaborer un avantage concurrentiel.
- Établir un climat de confiance entre les dirigeants et les syndicats: consentir à faire participer les représentants des employés et à partager avec le syndicat toute l'information liée à la position concurrentielle de l'entreprise.
- Accorder une reconnaissance égale aux employés (plutôt qu'une reconnaissance liée à la performance individuelle) en fonction de la performance collective mesurée sur la base de critères objectifs et équitables (résultats).
- Offrir des salaires compétitifs, les régimes de rémunération variable ne devant pas compenser des salaires plus faibles qui permettent de réduire les coûts des avantages sociaux et des retraites.

La gestion de la rémunération à l'international

Il est important de bien gérer la rémunération du personnel expatrié compte tenu des montants en jeu, notamment:

- les primes de service à l'étranger pouvant atteindre de 10 % à 30 % du salaire selon la durée du séjour;
- les primes de risque, de 5 % à 25 % du salaire, dans les cas où l'expatrié doit s'installer dans un pays politiquement instable ou dont le niveau de vie est très bas;
- les primes de difficultés de vie pour compenser un plus grand isolement des expatriés ou des conditions climatiques rudes;
- les primes de mobilité outre-mer pour faciliter les déplacements des expatriés d'un pays à l'autre;
- les indemnités de différentiel du coût de la vie, les indemnités de logement, de déménagement, de voyage dans le pays d'origine, de scolarité pour les enfants du personnel expatrié, etc.