

REI1723

Gestion des ressources humaines

Chapitre 8: Gérer la rémunération

Introduction

- Jusqu'à maintenant, on a surtout parlé des obligations de l'employé envers l'organisation. Aujourd'hui, on parle de la contrepartie de l'employeur: la rémunération.
- Thèmes abordés
 - Composantes de la rémunération
 - Équité interne/externe et structure salariale
 - Rémunération variable liée aux avantages
 - La gestion des avantages
 - Les régimes privés de retraite

Définitions

- **Salaire:** somme d'argent qu'un employé reçoit pour son travail.
- **Primes d'inconvénients:** montant forfaitaire lié à la réalisation d'un travail dans des conditions particulières.
- **Allocations:** compensation pour certains coûts liés à un logement ou à l'éducation
- **Rémunération variable:** formes pécuniaires de reconnaissance
- **Rémunération indirecte:** avantages sociaux, régime de retraite, congés payés, etc.

Rémunération

Les composantes de la rémunération globale tangible et intangible			
	Types de rémunération		
Intangible ou intrinsèque	Globale	Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Climat de travail • Conciliation travail/vie personnelle • Défis • Possibilité de carrière et de développement
		Gratifications	<ul style="list-style-type: none"> • Voiture • Clubs • Conseils juridiques
		Avantages sociaux et retraite	<ul style="list-style-type: none"> • Retraite • Santé/bien-être • Congés payés • Remplacement du revenu
Tangible ou extrinsèque	Totale (directe et indirecte)	Rémunération variable à long terme	<ul style="list-style-type: none"> • Actions • Unités de rendement
		Rémunération variable à court et à moyen terme	<ul style="list-style-type: none"> • Prime selon la performance individuelle, de groupe et/ou de l'organisation
		Rémunération en espèces de base	<ul style="list-style-type: none"> • Salaire • Allocation et primes diverses
	Directe (en espèces ou en actions)		
	En espèces		

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

Importance de gérer la rémunération

L'importance de gérer les composantes de la rémunération	
Pour les organisations	<p>Favoriser l'attraction, l'assiduité, la fidélisation, la motivation et la mobilisation du personnel.</p> <p>Obtenir un meilleur rendement des investissements ou un meilleur rapport coûts-bénéfices.</p> <p>Améliorer la performance, la productivité et la compétitivité et favoriser la réalisation de la stratégie d'affaires.</p> <p>Faciliter le changement et le développement organisationnels.</p> <p>Éviter ou limiter la syndicalisation de leur personnel.</p> <p>Respecter les lois et promouvoir un climat favorable à l'intégrité et à l'éthique.</p>
Pour les employés	<p>Améliorer les attitudes au travail : mobilisation, satisfaction et motivation au travail, engagement dans le travail et au sein de l'organisation, etc.</p> <p>Améliorer les perceptions d'équité, de justice, de compétence, de reconnaissance, etc.</p> <p>Favoriser leur attraction et leur fidélité.</p> <p>Favoriser l'acceptation d'une promotion ou d'une mutation.</p> <p>Favoriser l'adoption de comportements de « bons citoyens organisationnels » et limiter l'adoption de comportements dysfonctionnels ou frauduleux.</p>

Responsabilités liées    la rémunération

Le partage des responsabilités en matière de gestion de la rémunération	
Dirigeants	Définir et communiquer la ou les politiques ainsi que les choix stratégiques de l'organisation en la matière. S'assurer que la gestion des composantes de la rémunération est optimale aux yeux des diverses parties prenantes : actionnaires et propriétaires, clients et employés.
Cadres	S'assurer de bien comprendre, de respecter et d'être en mesure de communiquer, d'expliquer et d'appliquer les choix en matière de rémunération faits par la direction ou négociés avec le ou les syndicats, s'il y a lieu. Participer à l'élaboration, à l'implantation, à la gestion et à la révision des composantes de la rémunération.
Professionnels des RH	élaborer, implanter et gérer des politiques et des pratiques de rémunération efficaces et alignées sur le contexte, les valeurs et les stratégies de l'organisation. Former, conseiller, faire participer et soutenir le personnel au regard de la gestion des diverses composantes de la rémunération. Travailler avec les cadres pour les aider à comprendre, à communiquer et à gérer la rémunération, à adopter une vision globale de la rémunération et à mieux évaluer et reconn��tre la performance du personnel. Mener des enquêtes de rémunération et des sondages à l'égard de diverses composantes de la rémunération globale, colliger et analyser les résultats. Constituer ou piloter des comités de travail sur la gestion des diverses composantes de la rémunération.

Les objectifs de la rémunération

Encadré 8.1

Des exemples d'objectifs en matière de gestion de la rémunération

- Favoriser l'atteinte des objectifs de l'organisation et la réalisation de sa stratégie.
- Appuyer la culture et les valeurs de gestion.
- Attirer, recruter et retenir les meilleurs candidats ou employés.
- Inciter le personnel à adopter des attitudes et des comportements tels que l'innovation et la créativité, la collaboration ou l'esprit d'équipe, le développement, etc.
- Offrir des rétributions perçues comme justes, gérées équitablement et conformes aux lois, et ce, pour tous les emplois et toutes les catégories d'emplois.
- Reconnaître les contributions individuelles ou collectives afin de motiver et de mobiliser le personnel.
- Favoriser la satisfaction et les perceptions de justice des employés.
- Améliorer la performance selon divers indicateurs : qualité des produits et des services, quantité produite, service à la clientèle, satisfaction des clients, indicateurs financiers, etc.
- Accorder une rémunération compétitive et respectueuse des capacités de payer de l'organisation.
- Gérer la rémunération de manière efficace, équitable, juste, simple, flexible et en optimisant le rapport coûts-bénéfices (efficience).

Types d'équité

- Le concept d'équité dépend de la perspective qu'on prend

Tableau 8.1 Les principaux types d'équité pris en compte dans la gestion de la rémunération		
Type d'équité	Définition	Principales balises
Légale	Gestion de la rémunération qui respecte les lois et les règlements en vigueur.	Prise en compte des normes, des lois et des règlements afin que les décisions et les activités de gestion de la rémunération les respectent.
Interne	Rémunération juste d'un emploi en regard de ses exigences et en comparaison de la rémunération et des exigences d'autres emplois au sein d'une organisation.	Analyse, description et évaluation des emplois afin de s'assurer que l'organisation accorde une rémunération liée à la valeur relative des emplois (hiérarchie des emplois).
Externe	Rémunération juste d'un emploi en comparaison de la rémunération versée par d'autres organisations pour des emplois similaires.	Enquêtes de rémunération afin de s'assurer que l'entreprise offre une rémunération comparable à celle offerte par d'autres organisations pour des emplois semblables et conforme aux politiques de rémunération de l'entreprise.

Reproduction interdite © TC Média Livres Inc.

Tableau 8.1 Les principaux types d'équité pris en compte dans la gestion de la rémunération (suite)		
Type d'équité	Définition	Principales balises
Individuelle	Rémunération qui varie en fonction des contributions individuelles du titulaire d'un poste comme ses années de service, sa performance, ses compétences, son expérience et son potentiel.	Gestion des échelles salariales ou octroi de primes, de commissions, d'actions ou d'autres formes de reconnaissance ou de récompenses en tenant compte des caractéristiques individuelles des employés.
Collective	Rémunération qui varie en fonction de la performance d'un groupe, d'une unité ou de l'entreprise.	Régimes collectifs de rémunération variable à court terme et à long terme afin de s'assurer que la rémunération des employés tient compte de la performance de leur équipe, de leur unité ou de l'entreprise.
Justice du processus	Gestion de la rémunération qui respecte les politiques organisationnelles et les règles de justice standards telles que des décideurs compétents, des critères connus et pertinents, l'absence de biais, le droit d'appel, la possibilité de questionner, etc.	Processus standardisé et uniforme, non biaisé, communiqué et expliqué, possibilité d'appel, participation des employés, formation et compétences des gestionnaires.

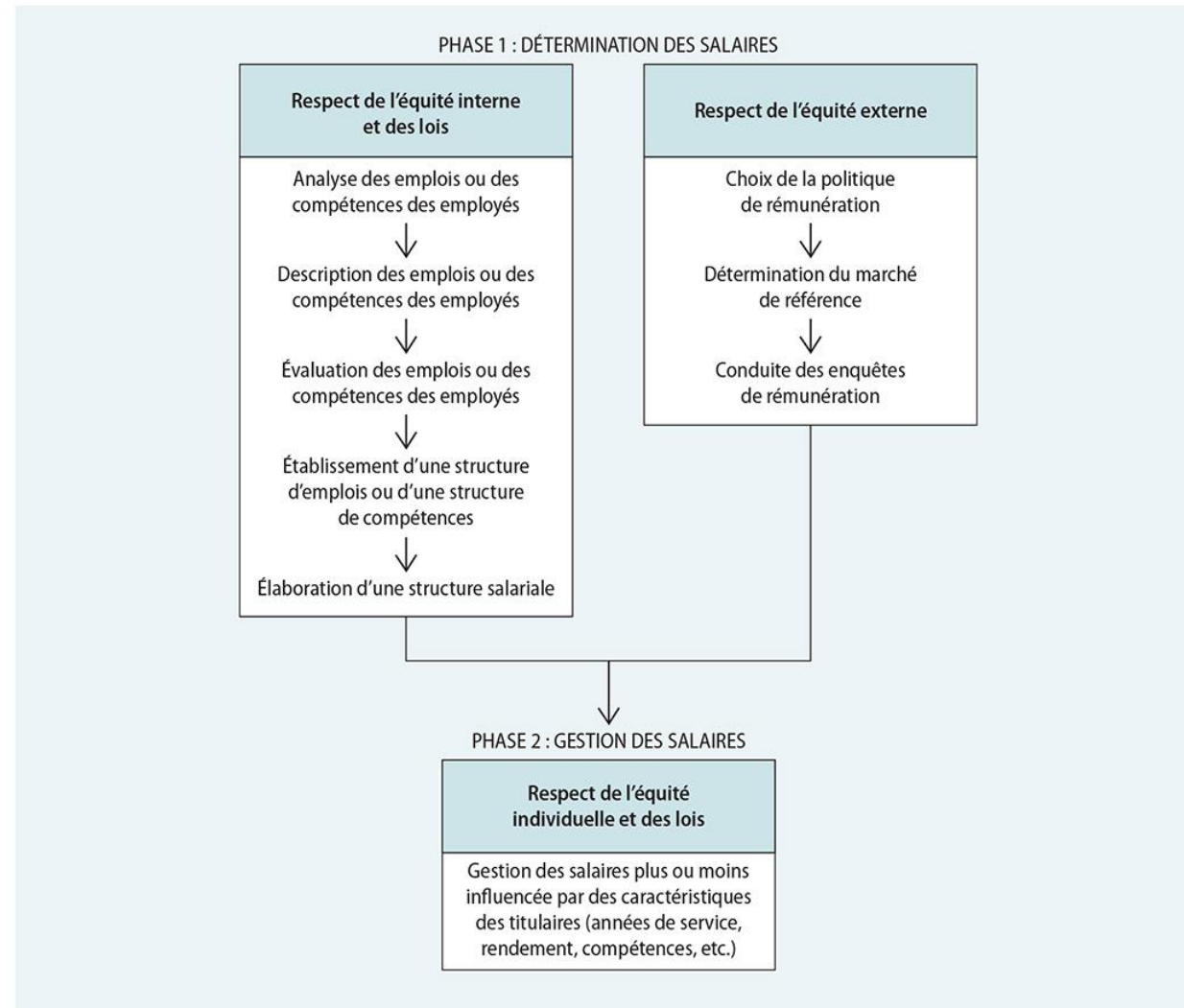
- Il est très difficile pour une organisation de respecter toutes ces formes d'équité, parce qu'elles sont parfois en conflit.

Équité interne/externe

- En pratique, il est très difficile de combiner l'équité interne et externe.
- L'équité interne est basée sur l'évaluation des emplois propre à l'entreprise.
- L'équité externe est basée sur l'offre et la demande pour différentes compétences.

Figure 8.1

Les principes d'équité dans la détermination et la gestion des salaires



Équité interne: grille d'évaluation

- Pour chaque sous-facteur, on donne une note à la catégorie d'emploi.
- On additionne les notes de chaque sous-facteur pour obtenir la note totale de la catégorie d'emploi.
- Chaque catégorie d'emploi a donc une évaluation sur 1000.

Tableau 8.2

Une grille d'évaluation des emplois selon la méthode des points et des facteurs

Facteur d'évaluation des emplois	Niveaux			
	Minimal I	Faible II	Moyen III	Élevé IV
1. Responsabilités assumées				
• Santé et sécurité des personnes	25	50	75	100
• Supervision	20	40	60	80
• Communications	5	20	35	50
• Décisions et actions	20	40	60	80
• Équipement et matériel	10	20	30	40
2. Qualification requise				
• Expérience	45	90	135	180
• Formation	25	50	75	100
3. Efforts requis				
• Effort physique (p. ex., mouvement, position contraignante)	25	50	75	100
• Effort mental (p. ex., complexité, jugement, concentration)	35	70	105	150
4. Conditions de travail				
• Conditions physiques	10	20	40	60
• Conditions psychologiques	10	20	40	60
Total des points				1 000

Exemple : Définition du sous-facteur « Responsabilités : équipement et matériel »

1. Responsabilités

Équipement et matériel : Responsabilité de maintenir l'équipement en bon état et de s'assurer de la qualité du matériel en rapportant toute défectuosité, en les gardant propres et en état de marche, en les réparant au besoin, etc.

Niveau I Rapporter un mauvais fonctionnement de l'équipement ou une mauvaise qualité du matériel au supérieur immédiat.

Niveau II S'assurer du bon état de l'équipement et commander le matériel requis. Vérifier la sécurité de l'équipement et la qualité du matériel.

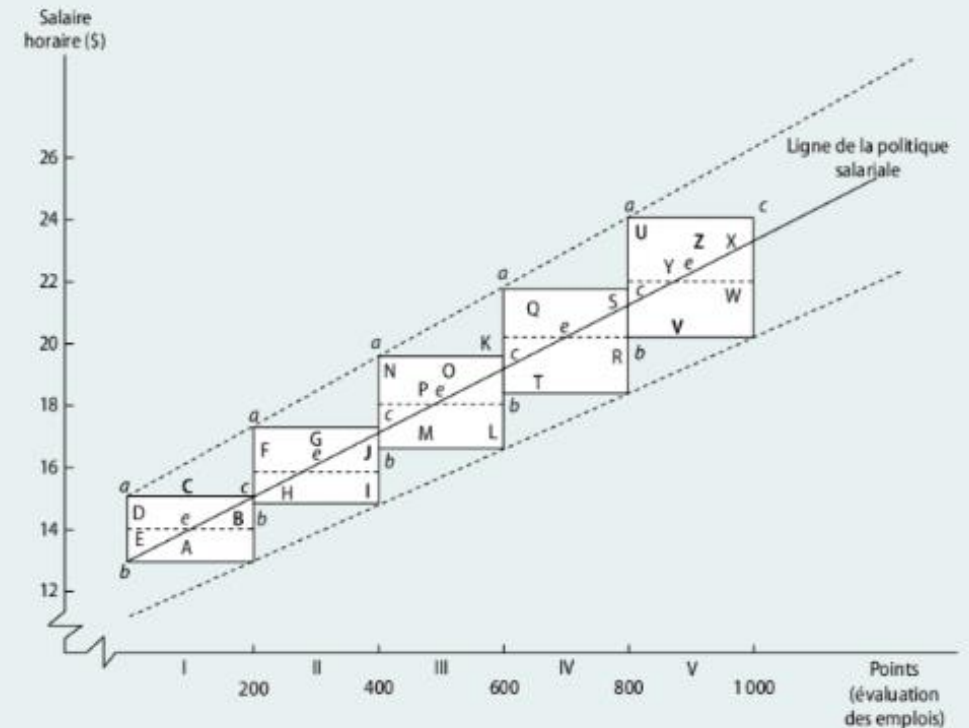
Niveau III Effectuer l'entretien préventif de l'équipement. Effectuer les réparations mineures que nécessite l'équipement ou corriger les défectuosités mineures du matériel.

Niveau IV Effectuer l'entretien majeur de l'équipement et le remettre en bon état. Décider du type, de la quantité et de la qualité du matériel à utiliser.

Structure salariale

- Les classes d'emploi regroupent plusieurs catégories d'emplois qui ont une évaluation semblable.
- Le graphique montre qu'il y a une relation entre les responsabilités d'un poste et la rémunération liée à ce poste.
- L'équité interne est respectée.

Figure 8.2 La représentation schématique d'une structure salariale



Classes d'emplois				
Classe I	Classe II	Classe III	Classe IV	Classe V
A, B, C, D, E	F, G, H, I, J	K, L, M, N, O, P	Q, R, S, T	U, V, W, X, Y, Z
a : maximum de l'échelle salariale de la classe d'emplois			a-c : étendue de la classe d'emplois	
b : minimum de l'échelle salariale de la classe d'emplois			e : point milieu de l'échelle salariale de la classe d'emplois (ou point de contrôle ou maxi-normal)	
a-b : écarts mini-maxi de l'échelle salariale de la classe d'emplois				

Équité externe

- L'enquête de rémunération permet de déterminer combien un individu reçoit pour un poste semblable dans d'autres organisations.
- Cette enquête ne tient compte que du salaire de l'individu et pas de la rémunération globale.
- Un employeur peut donc offrir un salaire faible, mais une rémunération globale intéressante.

Tableau 8.3		Un extrait des résultats d'une enquête de rémunération			
Emploi: conseiller en ressources humaines II					
Est responsable de la mise en œuvre des politiques et des programmes dans quelques-uns ou l'ensemble des domaines suivants : le développement organisationnel et la formation, la dotation, les relations de travail, la rémunération ou les avantages sociaux, la santé et sécurité, les SIRH ou la paie. Assume un rôle-conseil de première ligne auprès d'intervenants internes ou externes dans des dossiers ou projets reliés à son domaine d'expertise. Développe les outils ainsi que les politiques et pratiques liés à son domaine d'activités. Détient généralement de trois à cinq ans d'expérience pertinente ainsi qu'une formation universitaire.					
Semaine normale de travail	35 h	37,5 h	40 h	Autre	
Prévalence	50 %	18 %	23 %	9 %	
Salaire de base					
Échelle salariale (en 000 \$)					
Minimum	Cible		Maximum		
	50 ^e centile				
52,9	67,3		79,8		
56,3	72,2		88,3		
Salaire versé (en 000 \$)					
	Nb	25 ^e centile	50 ^e centile	75 ^e centile	Moyenne
Pondération par organisation	93	57,2	62,1	70,0	64,2
Pondération par titulaire	398	60,0	71,4	88,5	74,5
Bonification					
	Prévalence	25 ^e centile	50 ^e centile	75 ^e centile	Moyenne
Boni cible					
Pondération par organisation	43 %	5,0 %	7,3 %	10,0 %	7,4 %
Pondération par titulaire	35 %	6,2 %	7,5 %	8,0 %	7,5 %
Boni versé					
Pondération par organisation	45 %	2,0 %	4,9 %	8,0 %	5,1 %
Pondération par titulaire	58 %	1,3 %	2,5 %	5,5 %	3,9 %
Boni maximum					
Pondération par organisation	n.d.	6,8 %	10,0 %	14,3 %	11,6 %
Pondération par titulaire	n.d.	10,0 %	11,6 %	15,0 %	12,0 %
Rémunération directe					
Rémunération directe (en 000 \$)					
	25 ^e centile	50 ^e centile	75 ^e centile	Moyenne	
Pondération par organisation	58,0	64,1	73,0	66,5	
Pondération par titulaire	63,2	75,1	90,0	76,4	

Source : Adapté de l'édition 2016 de l'enquête de rémunération globale rémun, menée par Normandin Beaudry.

Stratégie de rémunération

- Qu'est-ce qui est important pour l'organisation?
 - Pour les postes clé, l'organisation doit tout faire pour obtenir les meilleurs talents.
 - Pour les postes non-clé, l'organisation peut épargner de l'argent en embauchant des employés moyens.
- Est-ce que l'organisation peut se distinguer autrement que par le salaire? C'est peut-être moins dispendieux.
 - Développement de carrière
 - Stabilité d'emploi
 - Variété d'avantages sociaux

Les régimes de rémunération variable

- La rémunération variable permet de créer des incitatifs à la performance.
- La rémunération variable offre aussi une équité collective

Tableau 8.4 Les principaux programmes de rémunération variable		
Rémunération variant selon la performance...		
individuelle	à court terme de l'équipe et l'organisation	à long terme de l'organisation
<ul style="list-style-type: none">• Salaire au mérite• Primes de performance individuelle• Commissions et primes du personnel de vente• Rémunération à la pièce	<ul style="list-style-type: none">• Régimes de primes d'équipe• Participation aux bénéfices• Partage des gains de productivité• Partage du succès	<ul style="list-style-type: none">• Octroi ou achat d'actions• Option d'achat d'actions

Composantes de la rémunération variable

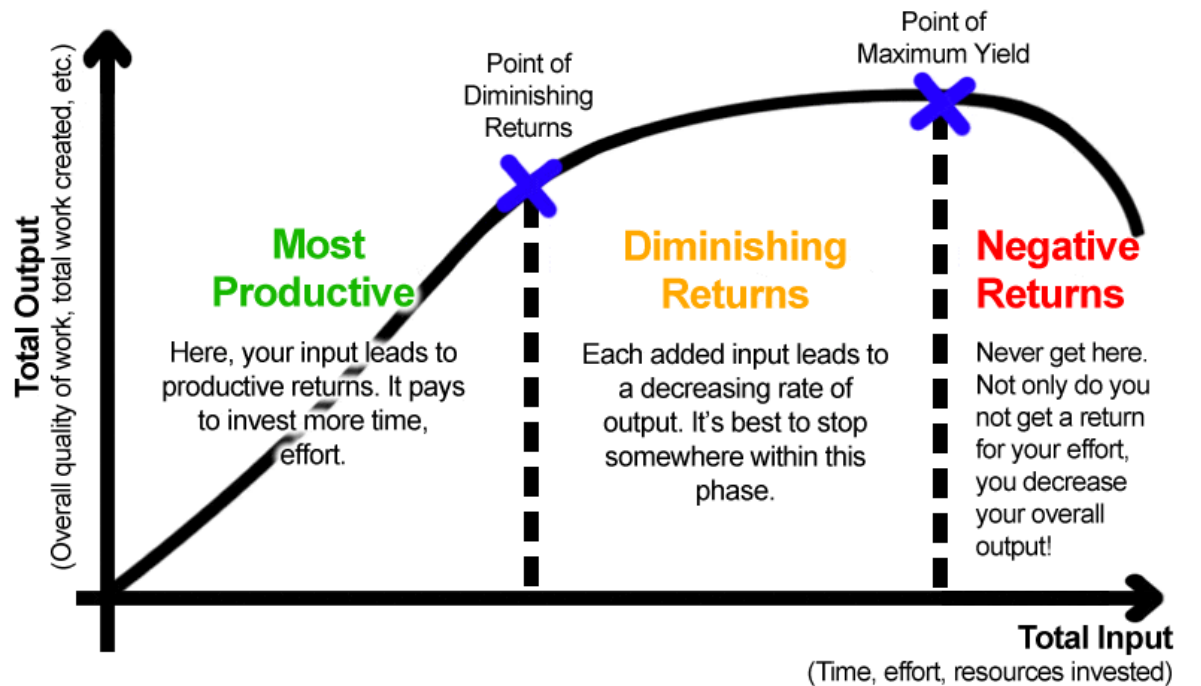
- Salaire au mérite: augmentation salariale annuelle basée sur la performance de l'année dernière en fonction de la cote de performance et de la position dans l'échelle.
- Prime à la performance individuelle: les primes s'ajoutent au salaire.
- Commission et primes du personnel de vente: pourcentage des ventes accomplies.
- Rémunération à la pièce: rémunération dépend de la production de l'employé. Risque de tricherie et complexité administrative.

Régimes de rémunération basée sur la performance organisationnelle

- Participation aux bénéfices: primes selon les bénéfices annuels.
- Partage des gains de productivité: primes selon les gains de productivité. Incitatif à l'innovation.
- Partage de l'atteinte d'objectifs: prime en fonction des objectifs d'affaire préétablis.
- Participation à la propriété: achat à rabais, option d'achat ou octroi d'action. Incitatif à long terme pour participer au succès de l'organisation.

Les limites de la rémunération

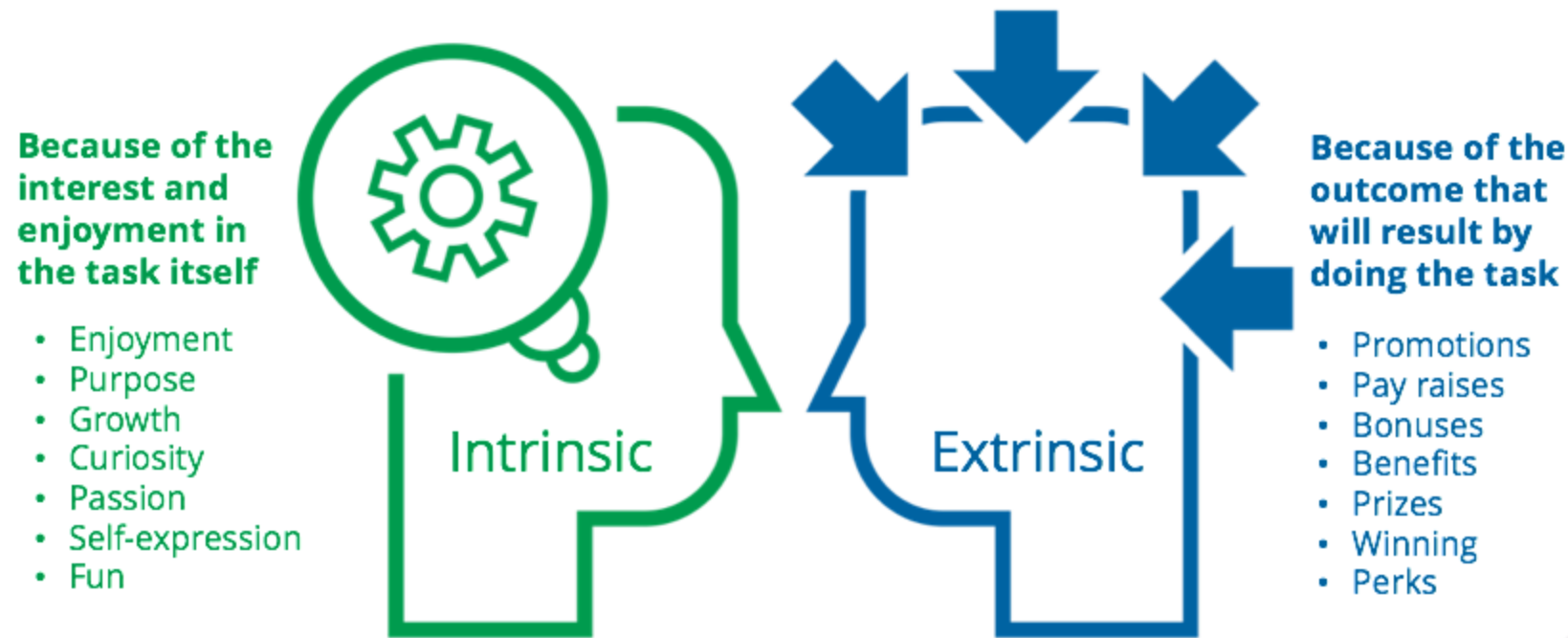
- La rémunération génère plus de motivation et de productivité jusqu'à un certain point.
- À un certain salaire, la promesse d'une augmentation n'a plus vraiment d'effet. D'autres facteurs pourraient générer plus de motivation.



La motivation intrinsèque et extrinsèque

- La rémunération est une forme de motivation extrinsèque.
- La motivation intrinsèque nous permet vraiment de nous dépasser, parce qu'on ressent un réel plaisir à faire ce qu'on fait.

INTRINSIC VS. EXTRINSIC MOTIVATION: WHY WE DO WHAT WE DO



Le cas de Stéphanie

- Lorsque Stéphanie parle avec ses amis et membres de sa famille qui occupent des emplois moins exigeants, elle se rend compte qu'il gagne environ 20 000\$ de plus qu'elle. Elle aime son poste dans une PME même si elle doit travailler sans compter ses heures. Elle a l'impression de tout donner et de rien recevoir.
- Stéphanie gagne 62 000\$/année et demeure convaincue qu'elle devrait toucher au moins 6 000\$ de plus. Lorsqu'elle aborde la question auprès de son patron, il veut des preuves (nom et salaire) d'individus qui occupent un poste semblable et gagnent 68 000\$ avant d'accorder l'augmentation.
- De quel type d'équité parle-t-on? Offrez des conseils à Stéphanie et à l'employeur.

Pistes de solution

- Stéphanie
 - Quelle est sa rémunération globale qui pourrait compenser la différence salariale?
 - Pourquoi ne change-t-elle pas d'emploi? Qu'est-ce qui la garde dans son emploi actuel?
- Employeur
 - Peut-il offrir l'augmentation salariale dans le contexte de l'équité interne? Est-ce que la classe d'emploi le permet?
 - Valorisation des autres aspects de la rémunération offerts par l'organisation qui serait valorisé par Stéphanie? Ajout d'éléments de rémunération variable.
 - Réduction des attentes envers Stéphanie.
 - Risque: démission et désengagement. Est-ce que ça vaut la peine d'être intransigeant? Coût de l'intransigeance.

La gestion des avantages

- Les avantages offrent certains avantages offrent une certaine valeur aux employés et qui peuvent les aider dans des situations très difficiles.

Tableau 8.8 Les principaux régimes d'avantages gérés par des employeurs	
Régime privé	Caractéristiques
Assurance frais médicaux (ou assurance maladie ou assurance maladie complémentaire)	<ul style="list-style-type: none">• Paiement ou remboursement des soins de santé : maladie, médicaments, soins dentaires, examens de la vue, frais d'hospitalisation
Assurance vie	<ul style="list-style-type: none">• Montants versés lors du décès de l'employé au conjoint et aux personnes à charge survivantes
Assurance salaire de courte et de longue durée	<ul style="list-style-type: none">• Revenus lors d'absences de courte et de longue durée• Prestations d'invalidité
Assurance mort accidentelle et mutilation	<ul style="list-style-type: none">• Prestations à la suite d'un décès ou en raison d'une mutilation à la suite d'un accident
Politique de vacances et de congés	<ul style="list-style-type: none">• Rémunération lors de vacances ou de congés divers

Régimes privés de retraite

- Prestations déterminées
 - L'employeur s'engage à fournir aux retraités des prestations fixes en fonction du salaire au moment de la retraite.
 - Ce régime est financé par les cotisations de l'employeur et des employés.
 - Risque de non-paiement en cas de faillite ou de changement réglementaire
- Cotisations déterminées
 - L'employeur s'engage à remettre à l'employé les cotisations versées par l'employé et l'employeur au cours de la carrière de l'employé au sein de l'organisation avec le rendement accumulé.
 - Risque lié à la performance des marchés financiers couvert par l'employé.

Rémunération et justice

- La rémunération peut être juste ou non en fonction de différents critères.
- Souvent, la frustration liée à la rémunération survient de problèmes de communication.

Tableau 8.9

Les formes de justice organisationnelle en gestion de la rémunération

Forme de justice	Définition	Exemples de facteurs influençant la perception de justice envers la gestion de la rémunération
Justice distributive Le montant : combien ?	Le caractère juste ou équitable du salaire ou d'une augmentation de salaire, compte tenu des contributions de la personne telles que son niveau de scolarité, son expérience ou son rendement	<ul style="list-style-type: none"> • Lien entre la valeur des emplois et les salaires • Lien entre la cote de performance de l'employé et la récompense (augmentation de salaire, prime) • Communication des informations sur la gestion de la rémunération
Justice du processus Les moyens : comment ?	Le caractère juste ou équitable du processus de gestion de la rémunération (le comment ou les moyens pour ce qui est des outils, des règles, des méthodes ou des processus)	<ul style="list-style-type: none"> • Participation des cadres et des employés à la gestion des diverses composantes de la rémunération ou consultation à cet égard • Documentation sur les processus de gestion de la rémunération et le contenu des emplois • Possibilité de révision et d'appel • Application uniforme des politiques de rémunération • Pertinence des critères d'évaluation des emplois, d'évaluation de la performance individuelle et organisationnelle, etc.
Justice interpersonnelle Les interactions : comment ?	Le caractère juste ou équitable de la relation et des communications entre le superviseur et le subordonné (le comment sur le plan interpersonnel)	<ul style="list-style-type: none"> • Explication des modes de gestion de la rémunération • Préoccupation pour les intérêts et les besoins de l'employé • Qualité des communications sur la rémunération • Prise en compte des attentes et des besoins des employés • Traitement honnête et intègre • Rétroaction régulière, pertinente et constructive

Sources : Adapté de MORIN, D., S. ST-ONGE et C. VANDENBERGHE. « Perspectives théoriques associées à l'étude du processus d'évaluation des performances », dans S. St-Onge et V. Haines (dir.), *Gestion des performances au travail : bilan des connaissances*, Bruxelles, De Boeck, 2007, p. 172 ; reproduit dans ST-ONGE, S. *Gestion de la rémunération : théorie et pratique*, Montréal, Chenelière Éducation, 2014, p. 81.

Les conditions de succès de la rémunération

Les conditions du succès de la gestion de la rémunération

Gérer les composantes de la rémunération totale (salaire, primes, assurances, etc.)...

- de manière cohérente entre elles;
- en fonction de la stratégie d'affaires et des valeurs organisationnelles;
- en fonction de ce qui est offert par les concurrents et sur le marché de l'emploi;
- en fonction des autres activités de GRH;
- en fonction des attentes, des besoins et du profil des employés;
- de manière à optimiser le rendement des investissements et à respecter la capacité de payer de l'organisation à long terme.

S'assurer que la gestion de la rémunération...

- est communiquée à tout le personnel par divers moyens (documents, intranet, etc.);
- transmet des messages uniformes, cohérents, clairs et compris du personnel;
- est conforme aux intentions, aux objectifs et aux règles annoncés et établis;
- facilite l'attraction et la rétention des compétences clés en répondant aux besoins du personnel;
- contribue à bâtir un avantage concurrentiel, à se différencier ou à ajouter de la valeur;
- tient compte de l'avis des gestionnaires, les consulte et les fait participer;
- évolue en fonction des besoins et des attentes des employés;
- incite le personnel à adopter des comportements productifs ayant des retombées positives sur la performance ou l'image de la firme;
- respecte les lois.

Bien gérer le programme de rémunération, c'est-à-dire...

- adopter, évaluer et récompenser les bons indicateurs de performance tant individuels qu'organisationnels;
- encourager la participation des cadres et des employés à l'implantation et à la gestion du programme de rémunération;
- former les cadres pour qu'ils comprennent les régimes de rémunération, les appliquent à leurs subordonnés et les leur expliquent bien;
- gérer la rémunération variable afin d'éviter les abus;
- évaluer et réviser régulièrement les caractéristiques du programme selon l'évolution des résultats, des besoins des acteurs et du contexte.

Conclusion

- La rémunération est un élément très saillant de la relation employeur-employé. Elle doit être gérée de manière juste et efficace.
- Thèmes abordés
 - Composantes de la rémunération
 - Équité interne/externe et structure salariale
 - Rémunération variable liée aux avantages
 - La gestion des avantages
 - Les régimes privés de retraite
- Pour en savoir plus: REI1743