

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

destiné aux entreprises des technologies de l'information



Communautés
de pratique
en GRH



TECHNOCompétences

Comité sectoriel de main-d'œuvre
en technologies de l'information
et des communications

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

destiné aux entreprises des technologies de l'information

Réalisé en collaboration avec



Cette publication a été réalisée
grâce à l'aide financière
d'Emploi-Québec

TECHNOCompétences

Comité sectoriel de main-d'œuvre
en technologies de l'information
et des communications

Emploi
Québec 

Éditeur :

TECHNOCompétences : Sylvie Gagnon, directrice générale

Réalisation :

Paul Tremblay, directeur rémunération, Drakkar Groupe conseil

Jean-François Dumais, directeur, projets ressources humaines, TECHNOCompétences

Benoit Leduc, conseiller, projets ressources humaines, TECHNOCompétences

Graphisme :

Conception de la grille graphique : Eykel Design

Conception de la couverture et production : Lenka Vernex

TECHNOCompétences

Comité sectoriel de main-d'œuvre en technologies

de l'information et des communications

550, rue Sherbrooke Ouest

Bureau 100

Montréal (Québec) H3A 1B9

Téléphone: (514) 840-1237

Télécopieur: (514) 840-1244

info@technocompetences.qc.ca

www.technocompetences.qc.ca

© TECHNOCompétences, 2004

*Guide pour l'implantation d'une politique et d'une structure salariales,
destiné aux entreprises des technologies de l'information*

ISBN 2-922902-19-6

Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Québec

Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Canada

Cette publication a été réalisée grâce à l'aide financière d'Emploi-Québec

Emploi
Québec 

**Ce document est diffusé sur le site Web de TECHNOCompétences
www.technocompetences.qc.ca (section *Guides et outils - Rémunération*)**

L'emploi du masculin pour désigner des personnes n'a d'autres fins que celle d'alléger le texte.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	4
MODULE I Analyser votre contexte organisationnel	7
MODULE II Définir le partage des responsabilités	9
MODULE III Évaluer les attentes des employés	13
MODULE IV Clarifier les objectifs de l'implantation de la structure et de la politique	15
MODULE V Déterminer le plan de diffusion	17
MODULE VI Appliquer la politique et la structure	25
MODULE VII Maintenir et mettre à jour la politique et la structure	27
CONCLUSION	29

INTRODUCTION

L'implantation d'une nouvelle structure et d'une nouvelle politique salariales dans l'entreprise amènera un changement important qui modifiera les relations avec les employés. Une structure salariale est issue de la volonté d'avoir une approche plus structurée de sa gestion des salaires et de sa rémunération. D'autre part, une entreprise se dote d'une politique de rémunération pour plusieurs raisons : attirer des candidats qui correspondent à ses besoins, reconnaître la contribution des employés, assurer l'équité interne, contrôler la masse salariale et enfin, déterminer le niveau de sa compétitivité face au marché.

Pour bien comprendre la première phase qui consiste à établir les composantes d'une politique et structure salariales, le lecteur peut se référer au document *Guide pour la conception d'une politique et d'une structure salariales* disponible dans la section *Guides et outils - Rémunération*, du site Internet de *TECHNOCompétences* (www.technocompetences.qc.ca).

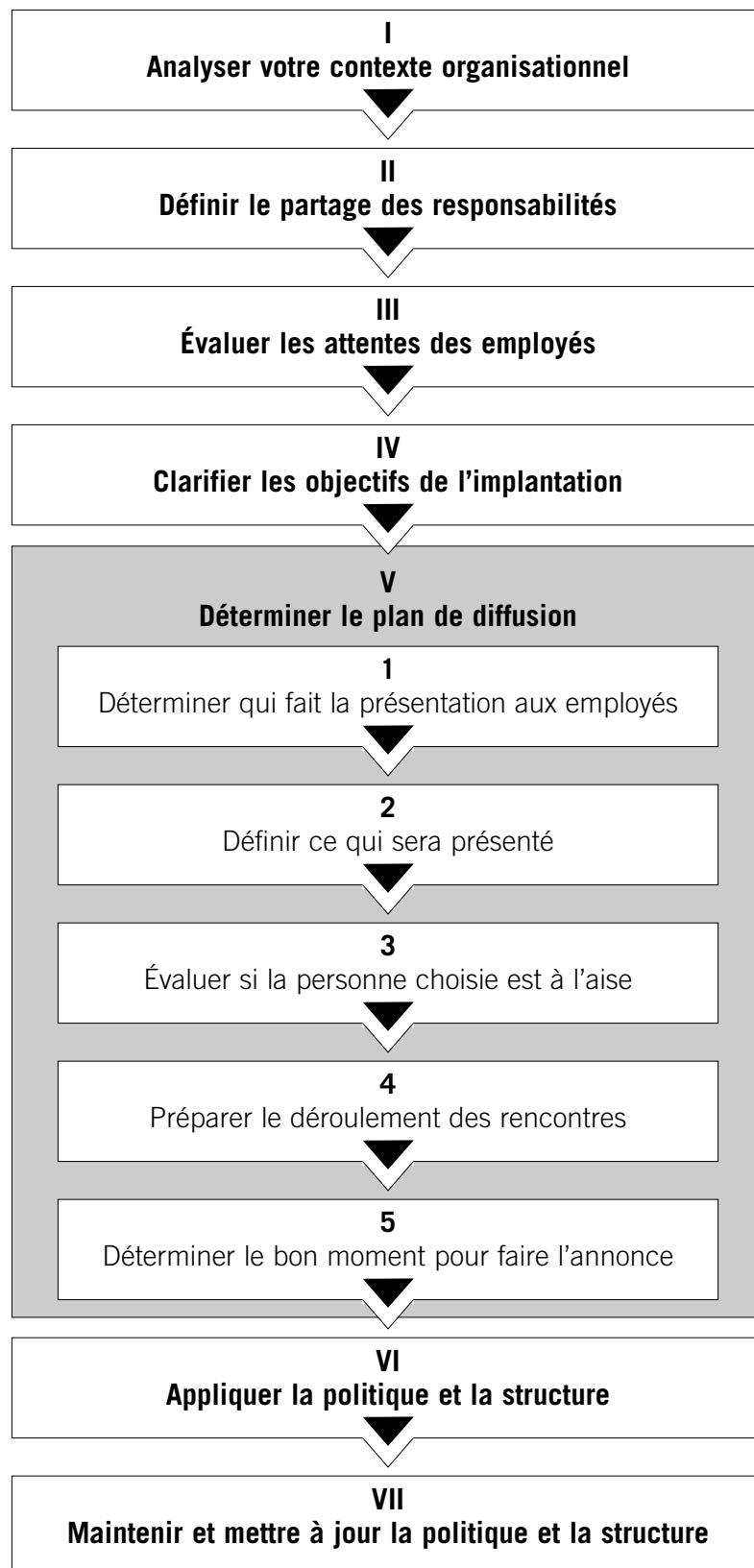
La structure et la politique salariales sont donc deux outils importants qui faciliteront la gestion de la rémunération tout en augmentant la rétention des employés. Ils influenceront aussi positivement la perception d'équité dans l'entreprise. Si les outils sont fondamentaux, la méthode pour les implanter l'est tout autant. La perception d'équité sera grandement influencée par le jugement que les employés porteront sur la façon dont la structure et la politique ont été conçues. Il faut donc s'assurer que tous comprennent la pertinence de cette nouvelle façon de faire et que tous saisissent le processus rigoureux qui a été utilisé pour concevoir la structure salariale.

Cette publication a été conçue suite à l'implantation de communautés de pratique et d'apprentissage (CoPA) pour les entreprises de technologies de l'information (TI) que *TECHNOCompétences* a mises sur pied avec le soutien financier d'Emploi-Québec. Une CoPA est un réseau d'apprentissage regroupant des PME qui, ensemble, désirent solutionner des problèmes, réfléchir sur des questions d'intérêt commun et développer leur expertise dans un domaine qui leur tient à cœur, au contact d'experts et de spécialistes.

Destiné aux PME en TI, ce document de référence présente une marche à suivre simple, en sept étapes : l'analyse du contexte organisationnel, le partage des responsabilités quant à la gestion de la rémunération, l'évaluation des attentes des employés, l'élaboration d'un plan de diffusion, l'application de la nouvelle politique ainsi que de la nouvelle structure salariales et finalement la mise à jour.

Les étapes sont clairement expliquées et contiennent des points de repère sous forme de trucs et de conseils pratiques ; une formule concrète, facile à suivre. Bonne lecture !

Démarche proposée pour implanter une structure et une politique salariales :



Tout au long du document, des pictogrammes permettent de repérer facilement différents types d'information. Voici ce qu'ils signifient :



CONSEILS

Pour avoir quelques trucs supplémentaires



À RETENIR

Souligne les éléments importants



RÉFÉRENCES UTILES

Indique des sources d'information à consulter sur l'Internet

MODULE I

ANALYSER VOTRE CONTEXTE ORGANISATIONNEL

L'implantation d'une politique et d'une structure salariales est un sujet très délicat dans une organisation. L'analyse du contexte organisationnel est un point déterminant à l'étape de l'implantation car elle permettra de répondre à plusieurs questions dont : « Quelles informations présenter ? », « Qui fera l'annonce ? », « Tiendrons-nous des rencontres individuelles ou de groupes d'employés ? ».

Par contexte organisationnel nous entendons plusieurs éléments comme la culture de l'entreprise, la mission, le mode de gestion, les objectifs de l'organisation et les orientations stratégiques.

Exemple de deux types de gestion différents

On observe deux types d'entreprise. La première véhicule une culture et des valeurs comme le travail d'équipe pour favoriser les échanges, l'approche est plus participative ou consultative. Dans ce type d'entreprise, une politique de porte ouverte et de transparence est valorisée. L'annonce d'une nouvelle politique salariale se fera lors d'une rencontre regroupant tous les employés, et ce, en présentant toutes les classes salariales. Des données financières de l'entreprise pourraient aussi être exposées.

Le deuxième type représente des entreprises où la concurrence est très forte et où la confidentialité est essentielle. Il se peut que la haute direction divulgue peu d'informations et qu'elle se sente davantage à l'aise dans une démarche où le personnel est rencontré individuellement et où seulement l'information salariale sur la classe d'emploi de l'employé concerné lui sera présentée. Dans ce cas, la centralisation des décisions est normalement plus grande.

Peu importe le mode de gestion, il faut considérer les attentes des employés. Pour ce faire, référez-vous au module III *Évaluer les attentes des employés*.

Attention... les temps changent !

Les PME du secteur des technologies de l'information évoluent constamment et par conséquent, la mission de l'entreprise peut changer tout aussi rapidement.

Il peut s'écouler quelques semaines, quelques mois, voire une année entre la conception des outils de rémunération et leur implantation. Il faut donc s'assurer que la mission de l'entreprise et sa raison d'être n'ont pas évolué entre-temps. Les outils développés pourraient ne plus correspondre avec le contexte organisationnel.

Dans le but de valider la réalité actuelle, il vous faut entre autres revoir :

- les produits et les services qui sont offerts
- le marché actuel et potentiel.

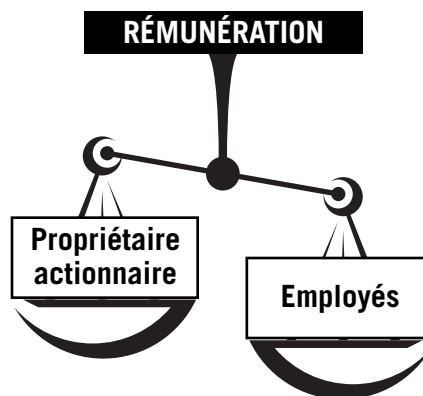
Et consulter les personnes clés de l'entreprise.

Cette mise à jour peut permettre un réalignement en fonction de la nouvelle concurrence et de la rentabilité de certains produits ou services.

Si de nouveaux partenaires ou gestionnaires détenant des emplois importants se sont joints à l'organisation, il est fort probable que les valeurs et les modes de fonctionnement aient pu changer. Dans une entreprise de petite taille, comme dans les grandes, l'arrivée d'un nouveau dirigeant peut bousculer bien des façons de faire.

Maintenir l'équilibre

En décidant d'introduire une structure salariale, une entreprise veut maintenir un équilibre entre sa perception de l'équité et celle de ses employés. Sans une rémunération perçue comme étant juste et équitable, l'employé prendra des mesures pour que cette dernière soit améliorée sinon il quittera l'entreprise. Il faut donc revoir cet équilibre pour s'assurer qu'il soit toujours fonctionnel et qu'une pénurie de main-d'œuvre ou l'introduction d'un nouveau produit très rentable par exemple, n'aurait pas fait pencher la balance d'un côté plus que l'autre.



CONSEILS

- L'entreprise peut profiter de l'implantation de ces nouveaux modes de gestion pour en instaurer d'autres. Par exemple, il peut s'agir d'un questionnement face à la transparence qu'elle veut se donner et profiter de l'arrivée d'une nouvelle politique salariale pour augmenter son niveau d'ouverture.
- Si l'entreprise ne veut pas changer ses valeurs actuelles, il faut être prudent car l'implantation d'une structure salariale peut modifier les valeurs en place.

MODULE II

DÉFINIR LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS

Après avoir pris conscience du contexte organisationnel, il est important de définir le partage des responsabilités. Dans certaines entreprises le président prend toutes les décisions concernant la rémunération, dans d'autres il fixe une masse salariale et délègue la répartition de celle-ci à une personne qui s'occupe des ressources humaines ou de l'exploitation de l'entreprise. Dans les PME, la gestion salariale est relativement centralisée. Dans les grandes entreprises, des spécialistes en rémunération ou des spécialistes en ressources humaines gèrent la rémunération à l'intérieur d'un certain cadre. Il y a donc de multiples possibilités.

Voici quelques questions utiles à se poser concernant le partage des responsabilités :

1. Qui doit approuver les modifications ou les mises à jour de la structure salariale ?

Un bon indice pour répondre à cette question : généralement la personne ou « entité » qui entérinera les modifications est la même qui a approuvé la version initiale de la structure salariale. Toutefois, cela n'est pas vrai dans tous les cas. Par exemple, si le conseil d'administration a approuvé la structure et participé à son élaboration, peut-être décidera-t-il de confier cette responsabilité au président. Dans le cas d'une entreprise à propriétaire unique ou à quelques actionnaires, c'est généralement le propriétaire ou l'actionnaire majoritaire qui aura cette responsabilité.

Dans plusieurs grandes entreprises, un comité de rémunération aura été créé et servira de premier guide dans le développement de politiques et procédures de rémunération. Une fois que ces dernières auront franchi le stade de ce comité, il en reviendra à l'entreprise de se doter de mécanismes d'approbation en fonction de ce qui a été recommandé. Dans les PME, les présidents sont généralement très impliqués dans la gestion des salaires et c'est tout à fait normal puisque les sommes en jeu peuvent influencer grandement la rentabilité de l'entreprise.



CONSEILS

- Toute modification à la structure salariale doit être bien étudiée car la masse salariale représente souvent plus de 70% des dépenses ou des investissements (dépendamment des points de vue) dans les entreprises de technologies de l'information. Une mauvaise décision pourrait donc influencer négativement la rentabilité de l'entreprise. C'est pourquoi la personne en charge de modifier la structure est généralement le président.
- Dans une entreprise où le président ou le propriétaire veut faire contribuer ses plus proches collaborateurs, il pourra par exemple amener le comité exécutif de l'entreprise (s'il y a lieu) à participer à cette décision.

2. Qui doit approuver le pourcentage global d'augmentation de la masse salariale de l'entreprise ?

Lorsqu'une entreprise fonctionne avec une structure salariale, l'augmentation individuelle est généralement déterminée par l'évaluation du rendement. Toutefois, le pourcentage d'augmentation générale doit être fixé pour déterminer quel niveau de rendement permet d'obtenir une augmentation supérieure. Normalement, le président, le conseil d'administration, un comité regroupant les actionnaires majoritaires ou le comité exécutif en a la responsabilité.



À RETENIR

- L'entreprise déterminera l'augmentation de la masse salariale à l'aide de trois facteurs : la capacité de payer de l'entreprise, l'évolution des salaires dans son marché et l'inflation.
- Il n'y a pas d'obligation pour une entreprise d'accorder aux employés une augmentation salariale, sauf un cas d'exception :
 - Le salaire minimum (selon les normes du travail) augmente et certains employés ont un salaire inférieur au taux minimum.



RÉFÉRENCES UTILES

Pour en savoir plus...

TECHNOCompétences

Si vous voulez vous doter d'un outil pour évaluer le rendement de vos employés, consultez le site Internet de TECHNOCompétences : www.technocompetences.qc.ca (section *Guides et outils - Évaluation*).

3. Qui doit développer la matrice d'augmentation des salaires ?

Une fois que le pourcentage d'augmentation de la masse salariale de l'entreprise est fixé, le travail n'est pas terminé, il ne fait que commencer.

Il faut maintenant déterminer comment distribuer cette augmentation. Est-ce que tous les employés peu importe leur rendement auront la même augmentation ? Idéalement non, car cela aurait pour effet de décourager les employés les plus performants qui obtiendraient la même récompense que les autres. Cela pourrait avoir pour effet à long terme d'inciter les employés les moins performants à rester et les meilleurs à quitter pour une entreprise où leur contribution serait appréciée à sa juste valeur.

Il faut donc décider qui déterminera les niveaux de rendement et leur pourcentage d'augmentation. Si l'entreprise a la chance d'avoir un spécialiste en ressources humaines, cette personne serait tout indiquée pour s'acquitter de cette tâche puisqu'elle pourra la lier à l'évaluation du rendement et aux autres activités de gestion des ressources humaines. Sinon, dans une PME, le président peut s'en occuper ou encore une personne en charge des ressources humaines à temps partiel, souvent un contrôleur, un vice-président exécutif ou un directeur des opérations ou de l'exploitation.

4. Qui doit gérer cette politique sur une base quotidienne et avec quelle marge de manœuvre ?

Avec une politique salariale et une structure salariale en place, les décisions à prendre seront bien délimitées, la personne qui pourrait être en charge de la gestion quotidienne de la politique salariale devrait être le spécialiste des ressources humaines s'il y en a un, ou la personne en charge des ressources humaines à temps partiel. Logiquement, ce serait la même personne qui développe la matrice des augmentations salariales.

La marge de manœuvre dépendra du degré de décentralisation que l'entreprise est prête à accepter ainsi que des informations et des compétences que possède la personne en charge. La personne qui se voit confier cette responsabilité doit avoir les compétences requises et elle doit avoir accès à l'information qui lui permettra de prendre des décisions.

5. Qui approuve le salaire d'un nouvel employé ?

Cela pourrait bien être la personne qui gère la politique sur une base quotidienne. Toutefois, pour approuver le salaire du nouvel employé, il faut déterminer une marge de manœuvre à l'intérieur de laquelle cette personne peut agir. Grâce à une politique et une structure salariales, le salaire d'entrée est relativement facile à déterminer et la zone de négociation relativement restreinte car il faut s'assurer de maintenir l'équité salariale. Il y a cependant des exceptions. Par exemple, si une personne clé qu'il est critique de recruter pour assurer la croissance de l'entreprise exige un salaire de 20% supérieur au maximum mérite de l'échelle salariale et que ce type de personne est excessivement rare sur le marché du travail, qui décide ? Dans ce cas, une personne responsable de la rémunération dans une PME devrait se référer au président pour prendre cette décision.

6. Est-ce que chaque cas doit être approuvé une fois que la politique et la structure ont été entérinées ou bien seulement les cas qui sont à l'extérieur des paramètres d'application ?

La réponse à cette question ressemble beaucoup à la précédente puisqu'il faut appliquer le même principe : seulement les cas à l'extérieur des paramètres d'application devraient être approuvés par le président ou le comité exécutif.

MODULE III

ÉVALUER LES ATTENTES DES EMPLOYÉS

Il est important de réaliser que l'implantation d'une structure salariale entraîne des attentes de la part des employés. Ces attentes peuvent se formuler ainsi :

- Je veux connaître mon échelle salariale et celle de tous les autres employés.
- Je veux connaître la classe propre à chaque emploi au sein de mon entreprise de façon à planifier ma carrière.
- Je veux connaître les résultats financiers de l'entreprise car ce sont eux qui vont déterminer l'évolution de la structure salariale et de mon salaire par le fait même.

Il n'est pas facile de bien évaluer les attentes des employés car certains ont des attentes élevées en termes d'information alors que d'autres se contentent de beaucoup moins. La personne responsable de la structure salariale pourrait prendre le pouls en discutant avec les gestionnaires pour connaître les questions qui sont posées par les employés.

La tendance est à une augmentation de la transparence pour répondre aux attentes des employés qui sont plus exigeants qu'auparavant. Dans le marché du travail actuel les gens bougent énormément entre organisations et à l'intérieur d'une même entreprise. Lorsqu'ils visent un nouvel emploi, ils sont avides d'en connaître les conditions salariales.

Les employés ont des attentes mais l'employeur a un droit de gérance. Il revient à l'entreprise de décider quelles informations seront transmises et lesquelles seront conservées confidentielles sauf si exigées par une loi. Toutefois, si l'entreprise a fait des promesses durant le développement de la structure salariale, elle devra les respecter pour éviter de soulever un sentiment d'injustice. Une mise par écrit des promesses faites peut s'avérer utile pour la préparation des futures rencontres.



CONSEILS

- Communiquer l'information dès le départ, la pire chose qui puisse arriver est que les employés apprennent que l'entreprise est à modifier la structure salariale par le biais d'une discussion avec un collègue. La direction doit informer les employés de son projet.
- En avisant les employés dès le départ, il est plus facile de gérer les attentes en les informant des changements causés par l'introduction d'une politique et d'une structure salariales.
- L'analyse du contexte organisationnel vous aidera à déterminer les attentes des employés ; une entreprise à gestion transparente et décentralisée risque de devoir transmettre plus d'informations salariales pour répondre aux attentes des employés contrairement à une entreprise où le président centralise les décisions et l'information.

MODULE IV

CLARIFIER LES OBJECTIFS DE L'IMPLANTATION DE LA STRUCTURE ET DE LA POLITIQUE

Il est primordial de bien se rappeler des objectifs de l'implantation de la structure et de la politique salariales avant de communiquer ces nouveaux outils de gestion aux employés. Il s'agit d'une étape qui peut apparaître simple mais qui est importante car les employés acceptent beaucoup plus facilement et positivement un changement quand ils en connaissent la raison et l'objectif, et ce, surtout si cela concerne leur rémunération.

Une première question doit alors se poser : quand il a été décidé de passer d'une gestion informelle des salaires à une gestion plus encadrée, quelles ont été les raisons au départ ?

Était-ce pour :

- simplifier l'approche
- se faciliter le travail
- diminuer la perception que peuvent avoir les employés de favoritisme et d'inconsistance dans la gestion salariale ?

Généralement, ce sont toutes ces raisons, à des degrés différents, qui ont justifié une telle décision. Lors de la présentation aux employés de la structure salariale, il est important de leur mentionner que ces outils permettent de reconnaître à sa juste valeur leur contribution à l'entreprise, d'assurer l'équité interne, de permettre que leur rémunération demeure compétitive par rapport au marché et que les augmentations salariales soient attribuées en fonction des performances et non des préférences.

Serait-il possible qu'en découvrant la portée d'une structure salariale et de la politique s'y rattachant, qu'il y ait eu ajout ou encore modification des raisons premières ?

En faisant la mise à jour des objectifs organisationnels actuels, il faut se demander jusqu'à quel point ils sont partagés par tous les « partenaires actionnaires » et les principaux gestionnaires. Valider avec ces derniers permet d'être plus à l'aise pour la prochaine étape, celle de la communication aux employés.

Il est possible que lors de ces discussions, certaines de ces personnes n'adhèrent pas à la nouvelle philosophie de la rémunération.

Quoi faire dans ces cas ?

Votre connaissance de ces personnes vous aidera sûrement à les convaincre. Selon l'importance de leur adhérence au programme, une ressource externe crédible en rémunération peut faciliter la décision face à ces employés.



CONSEILS

- Assurez-vous que les gestionnaires connaissent bien les objectifs de l'implantation de la structure et de la politique, car ils devront être en mesure de répondre aux questions des employés.
- N'escamotez pas cette étape. Lors de la divulgation des outils aux employés, si le présentateur n'est pas en mesure de répondre aux questions, la structure salariale pourrait soulever bien du mécontentement.

MODULE V

DÉTERMINER LE PLAN DE DIFFUSION

À première vue, le responsable de la communication aux employés de la nouvelle structure salariale pourrait penser que le tout peut se faire rapidement sans trop se poser de questions. Hélas, une telle attitude pourrait le conduire vers un échec car la perception est aussi, sinon plus importante, que la réalité en rémunération. Le responsable du projet devra présenter les nouveaux outils mais également le processus utilisé par l'entreprise pour s'assurer que les employés perçoivent cette nouvelle approche comme juste et équitable.

Un tel exercice doit donc être bien préparé. Voici une marche à suivre simple :

1. Déterminer qui fait la présentation aux employés
2. Déterminer ce qui sera présenté
3. Évaluer si la personne choisie est à l'aise
4. Préparer le déroulement de la rencontre
5. Déterminer le bon moment pour faire l'annonce.

Étape 1 — DÉTERMINER QUI FAIT LA PRÉSENTATION AUX EMPLOYÉS

Si le président a mené le projet (ou qu'il y a participé), il a la responsabilité de l'exposer à ses employés. En faisant la présentation, il donne par le fait même son assentiment au projet en plus de démontrer que ces outils sont suffisamment importants pour qu'il les explique lui-même.

Si le président n'a pas été engagé dans le projet (il en a au minimum approuvé le résultat), l'idéal serait que le responsable lui explique les différents outils et le processus utilisé pour y arriver. Ensuite, il pourrait simuler avec le président les questions que les employés sont susceptibles de poser pour s'assurer que celui-ci maîtrise bien les outils et qu'il sera en mesure de bien répondre. Si le président ne veut pas présenter le processus d'élaboration et les nouveaux modes de gestion de la rémunération, il devra au minimum en préciser les objectifs pour démontrer l'importance de ces outils. Il prouvera ainsi aux gestionnaires qui vont les appliquer que ces outils sont incontournables.

Dans certains cas, c'est la personne responsable du projet qui est la mieux placée pour présenter les nouveaux outils. Elle doit par contre avoir l'appui des membres de la direction avant d'exposer le tout aux employés. Le président et les gestionnaires doivent être en accord sur la méthode utilisée pour faciliter l'intégration de ces outils.



CONSEILS

Si le président refuse de présenter le projet, tentez de le convaincre, voici quelques arguments :

- s'il présente, les gestionnaires et les employés seront convaincus qu'il supporte les nouveaux outils
- en étant convaincus qu'il supporte les outils, les gestionnaires seront davantage enclins à les utiliser
- s'il ne présente pas, les employés vont s'imaginer que le président ne comprend pas les nouveaux outils et que par conséquent, ils risquent eux-mêmes de ne pas les comprendre
- s'il ne présente pas, les employés pourront percevoir les décisions comme celles d'un consultant et non de la direction
- les risques que le mode actuel de gestion de la rémunération persiste sont plus grands.

Étape 2

DÉTERMINER CE QUI SERA PRÉSENTÉ

Plusieurs aspects peuvent être présentés, généralement les sujets essentiels à inclure lors de l'annonce sont les suivants :

1. Les objectifs de l'implantation d'une structure et d'une politique salariales
2. Le processus de développement des outils
3. Les conclusions globales du processus (que cela changera-t-il dans la vie de tous les jours pour les employés)
4. Les conclusions individuelles (l'impact sur la rémunération de l'employé)
5. Le maintien et la mise à jour de la structure salariale.

Trois rencontres différentes peuvent être nécessaires car certains sujets devront être présentés en groupe (les objectifs de l'implantation de la structure et de la politique salariales, le processus de développement des outils, les conclusions globales du processus ainsi que le maintien et la mise à jour des outils) et d'autres individuellement (l'impact sur la rémunération de l'employé). Nous analyserons en détails le contenu de chacune de ces rencontres et leur déroulement à l'étape 4 : *Préparer le déroulement des rencontres*.

Mais auparavant, il faut s'assurer de colliger toute l'information sur les cinq sujets identifiés plus haut.

Étape 3 — ÉVALUER SI LA PERSONNE CHOISIE EST À L'AISE

La personne qui exposera le projet étant choisie, il est important de s'assurer que celle-ci est à l'aise avec l'information. Est-ce que cette personne connaît bien la politique et la structure salariales ? Est-ce que cette personne saisit le processus qui a été utilisé pour définir ces outils ? Est-ce que cette personne sait comment les emplois ont été évalués ?

Une simulation de la rencontre permettra d'anticiper les questions que poseront les employés. On fera mention de leurs salaires et de leurs futures augmentations salariales ; ils risquent donc d'être forts curieux. Dressez une liste de questions en compagnie de quelques personnes engagées dans le dossier et préparez des réponses. De cette façon vous devriez être en mesure de répondre à la plupart des questions, tout en sachant que certaines pourront surprendre.



CONSEILS

Quelques conseils avant la présentation :

- relisez la politique salariale pour bien connaître les différentes clauses,
- amenez une copie papier des différents documents, en cas de trous de mémoire, vous pourrez toujours vous y référer,
- révisez les questions et réponses que vous avez préparées,
- n'oubliez pas, il est préférable de ne pas répondre à certaines questions, que de s'engager sans bien évaluer les conséquences.

Étape 4 — PRÉPARER LE DÉROULEMENT DES RENCONTRES

Voici une marche à suivre :

- Rencontre d'introduction générale
- Rencontre individuelle
- Rencontre de groupe.

Ces trois étapes sont importantes et nécessaires en raison du sujet touché : la rémunération est une question des plus sensibles.

RENCONTRE D'INTRODUCTION GÉNÉRALE

Quel est l'objectif de la rencontre ?

- Est-ce de convaincre les employés que l'approche répond à un nouveau mode de fonctionnement et à certains de leurs questionnements ? Est-ce qu'il faut les convaincre ou les informer ?

La meilleure façon de résoudre cette problématique est de structurer la démarche d'introduction. En premier lieu, il faudrait présenter les buts et les objectifs qui ont justifié cette démarche et comment la politique salariale en est l'aboutissement.

Par la suite, les grandes lignes de la politique pourraient être présentées en utilisant la table des matières. Il est important d'introduire immédiatement la relation entre les augmentations salariales et le rendement fourni par l'employé.

Comme nous l'avons vu plus tôt, la personne responsable de la présentation devrait être le président ou le responsable du projet. Si c'est le responsable du projet, la présence du président est nécessaire pour démontrer le support de ce dernier. Le président peut présenter les objectifs et les raisons qui ont justifié cette modification majeure au mode de fonctionnement de l'entreprise alors que le responsable peut en soumettre les grandes lignes.

Les « partenaires actionnaires » dans une PME devraient être présents à cette rencontre d'introduction pour démontrer leur adhésion à cette nouvelle approche.

Voici quelques questions qui aideront le présentateur à avoir un bon portrait d'ensemble avant de tenir la rencontre :

- Quel est le niveau de connaissance des employés quant à la démarche entreprise ? Ou du moins quelle en est la perception du président et responsable du projet et celle des dirigeants principaux ?
- Est-ce que les employés ont participé au processus de quelque façon que ce soit ? Si oui, cette rencontre est le bon moment pour les remercier de leur participation.
- Est-ce que certains des employés sont déjà familiers avec une telle approche ?
- Ont-ils déjà travaillé dans une entreprise où une approche similaire était en place ?
- Quel est le niveau d'acceptation des employés vis-à-vis un changement de cette envergure ?
- Quelle est la crédibilité des divers acteurs (internes ou externes) auprès des employés ?
- Quelle est la capacité des intervenants à gérer une telle politique ? Quoi faire pour les rendre aptes à l'administrer ?

En répondant à ces questions, le présentateur sera en meilleure position pour évaluer le niveau d'information à diffuser aux employés.

RENCONTRE INDIVIDUELLE

Cette rencontre sert à informer chaque employé de l'effet de cette nouvelle approche sur sa rémunération. Il est préférable de tenir une rencontre individuelle comparativement à l'envoi d'une information écrite transmise sous pli confidentiel. Elle permet de maintenir une relation directe et plus humaine avec les employés.

Lors de cet entretien, une revue globale de ce qui a été présenté lors de la rencontre de groupe devrait permettre à l'employé d'exprimer ses questionnements.

La première information que l'employé veut habituellement connaître est reliée directement à ses prochaines augmentations de salaire. Par conséquent il faut l'informer de son échelle salariale en présentant le minimum, le maximum et le maximum mérite (salaire plus élevé que le maximum de l'échelle et qui représente le maximum que l'entreprise est prête à payer pour quelqu'un qui est très performant dans un poste).

En expliquant l'échelle salariale, il faut obligatoirement répéter que cette dernière, tout comme l'ensemble de toutes les échelles, tient compte de la capacité de payer de l'entreprise et du positionnement qu'elle veut avoir face au marché. Il est préférable de présenter les trois niveaux de l'échelle salariale surtout si le salaire de l'employé excède le maximum et répéter que la partie excédant le maximum est reliée à un rendement plus élevé et soutenu au cours des années.

Dans l'éventualité où le salaire de l'employé se situe au-delà du maximum mérite, une explication complémentaire est nécessaire.

Dans ces cas particuliers, l'employé devrait réaliser que son salaire est relié à la capacité de payer de l'entreprise et à sa position face au marché de référence. Le fait que ce salaire soit au-delà de l'échelle salariale indique que l'employé a reçu au cours des années une rémunération supérieure à celle qu'il aurait eue si une structure salariale avait été en place.

Il faudrait aussi clarifier la position de l'entreprise quant aux augmentations futures. Pour ce faire, il faut se référer à la politique salariale et aux options qui ont été retenues pour les situations particulières.

Idéalement, ces rencontres individuelles devraient être faites par le responsable du projet en présence du superviseur immédiat, ce qui permettra de mieux répondre aux interrogations exprimées par l'employé.

RENCONTRE DE GROUPE

Une fois que chaque rencontre individuelle a été tenue et le feed-back reçu de chaque employé, il sera plus facile de déterminer ce que l'entreprise voudra divulguer : la structure salariale au complet incluant la liste de tous les emplois et leur classe respective ou la structure partielle. Si une entreprise réalise que la présentation de l'ensemble des classes salariales pourrait motiver les employés à performer davantage pour obtenir une promotion, elle pourrait le faire.

Cette rencontre de groupe devrait permettre à l'entreprise de préciser l'ensemble de la structure développée pour tous les emplois. Selon le degré d'ouverture et de transparence, elle pourrait présenter toutes les classes salariales avec tous les emplois y appartenant ainsi que toutes les échelles salariales.

Il n'est pas nécessaire de fournir les pointages attribués à chaque emploi à moins de demande à cet égard. Quant aux enquêtes salariales, il s'agit de documents de gestion pouvant être présentés aux principaux gestionnaires de l'entreprise mais dont l'information ne concerne pas les employés.

Les employés devraient être informés en détail de la méthode d'augmentation des salaires individuels ce qui leur permettra de mieux comprendre le lien entre leur comparatio (position du salaire de l'employé par rapport au maximum de l'échelle - par exemple, un salaire qui a un comparatio de 0,90 atteint 90% du salaire maximum de son échelle), leur rendement et leurs prochaines augmentations salariales.

Selon le mode de gestion de l'entreprise, le document écrit de la politique pourrait être disponible seulement aux gestionnaires principaux de l'entreprise. Dans les cas où un superviseur aurait besoin de cette information, il devra consulter ce gestionnaire qui verra à répondre à la question demandée et à toujours appliquer la même approche ou la même politique à toutes les situations.

Cette centralisation évite les différentes interprétations de la politique. Cependant, en donnant une formation appropriée aux gestionnaires de tous les niveaux, l'entreprise s'aide à mieux gérer cette politique et responsabilise ses gestionnaires de premier niveau.

Étape 5 — **DÉTERMINER LE BON MOMENT POUR FAIRE L'ANNONCE**

Nonobstant les promesses, le meilleur moment pour annoncer cette nouvelle approche est le plus rapidement après la finalisation de son développement et de son approbation. Toutes les explications ainsi que toutes les raisons qui ont justifié son introduction sont encore fraîches à la mémoire. De plus, cela évite que les employés se fassent de fausses idées sur les nouveaux outils de gestion de la rémunération ou encore idéalisent l'application de celle-ci, ce qui pourrait amener des attentes irréalistes.

Enfin, notons qu'il faut éviter certains moments qui se prêtent peu à une telle présentation. Il faudra entre autres s'abstenir de proposer la nouvelle structure salariale avant ou après des mises à pied. La période des vacances est également à proscrire pour des raisons évidentes. On pourrait croire qu'une présentation avant les vacances pourrait calmer les esprits. Il y a toutefois des risques que certaines personnes s'inquiètent inutilement, leurs questionnements étant en suspens pendant cette période. Dans le même esprit, il est également préférable de faire cette présentation en début de semaine.

En bref, le plus tôt sera le mieux. De plus, si vous avez déjà parlé du processus et de l'arrivée de ces nouvelles façons de faire aux employés, ils seront anxieux d'en apprendre davantage.

Exemples concrets de bonnes méthodes à suivre

Illustration no 1

Une entreprise a tout d'abord présenté le projet incluant la structure et la politique salariales à ses associés. Elle leur a fait ensuite approuver la méthode servant à déterminer le pointage de chacun des postes et l'élaboration de la structure salariale. Après s'être assurée que les associés avaient bien compris cette méthode, la personne responsable du projet a présenté les résultats des échelles. Ceci a permis aux associés d'endosser facilement la logique de la structure salariale et ses conséquences sur les postes de l'entreprise.

L'entreprise a procédé de la même façon auprès de ses employés et ce, avec succès. En gros, il suffit de bien faire comprendre la cohérence de la méthode choisie pour en faciliter l'application.

Illustration no 2

Une autre entreprise a retenu ce petit truc qui l'a beaucoup aidée : elle a tenu des rencontres mensuelles d'information avec ses employés tout au cours de la création des outils. Durant ces rencontres, l'entreprise a bien expliqué l'évolution de la démarche et a su répondre aux questions avec transparence et précision pour éviter de créer des attentes difficiles à gérer par la suite. Les employés n'ont donc pas eu de surprise ou de déception lors de l'implantation de la politique.

En répondant graduellement aux questions des employés et en les ayant impliqués tout au long de la démarche, l'entreprise a pu introduire la nouvelle politique de façon très satisfaisante pour elle et ses employés.

MODULE VI

APPLIQUER LA POLITIQUE ET LA STRUCTURE

Nous avons analysé le contexte organisationnel, défini le partage des responsabilités, évalué les attentes des employés, clarifié les objectifs de l'implantation de nouveaux outils et planifié avec précision la communication de l'information. C'est maintenant l'heure de vérité... Il faut concrétiser les décisions et appliquer les nouvelles structure et politique salariales.

L'entreprise a développé, grâce à sa politique, des moyens et des actions qui lui permettent de maintenir en place une saine gestion de la rémunération. Elle a aussi informé ses gestionnaires et ses employés de ses volontés et de son nouveau mode de fonctionnement.

Il est maintenant essentiel de supporter les gestionnaires qui appliquent ces nouveaux outils. Si plusieurs personnes sont responsables d'attribuer des augmentations salariales à leurs subordonnés, il faut s'assurer qu'elles appliquent la politique salariale sans pour autant leur faire sentir qu'elles sont surveillées. Il faut donc les accompagner pour faciliter leur travail et non contrôler leurs activités. La personne en charge de la rémunération devra également vérifier que tous les gestionnaires comprennent bien l'outil et l'appliquent comme prévu. Des rencontres individuelles avec ces derniers sont essentielles pour valider leur compréhension des outils.

Enfin, qu'il y ait une seule ou plusieurs personnes en charge de mettre en œuvre la politique salariale, il faut utiliser cette dernière à toutes les occasions et ne jamais reprendre les anciennes habitudes de gestion car cela aurait pour effet d'anéantir tous les efforts consentis. Comme nous l'avons déjà mentionné, la perception est souvent plus importante que la réalité et un non-respect de la politique pourrait signifier que celle-ci n'est qu'apparence ou qu'elle ne concerne que certains employés. Il faut être très prudent pour éviter d'établir un système parallèle.

MODULE VII

MAINTENIR ET METTRE À JOUR LA POLITIQUE ET LA STRUCTURE

Les nouveaux outils sont en place, la structure et la politique salariales sont bien acceptées et les employés sont heureux que le processus de rémunération soit maintenant structuré pour assurer l'équité. Cependant il ne faudrait pas oublier qu'une entreprise est dynamique et que ses emplois peuvent changer. Par conséquent, il serait essentiel de se doter d'un processus de révision de la valeur d'un emploi suite à des changements dans les responsabilités, les conditions de travail, les efforts pouvant affecter aussi le niveau de qualifications nécessaires pour combler un emploi.

C'est grâce à la révision, à la hausse ou à la baisse, de la classe salariale qui sera attribuée à un emploi, que la structure se maintiendra à jour.

Il est important de ne pas oublier de réviser à la baisse un emploi qui a perdu de son importance au sein de l'entreprise. En maintenant cet emploi à son niveau précédent, l'entreprise surpaie cet employé au détriment des autres. Ce qui est donné en termes de rémunération excédentaire ne sera pas utilisé pour ajuster la rémunération des autres employés.

Cette situation pose la question suivante : Est-ce que l'entreprise veut assurer le maintien du salaire de cet employé et ainsi être inéquitable envers les autres employés ? Ou encore elle ajustera le salaire de l'employé pour assurer l'équité de tous ? Cette situation est plus délicate si le salaire versé est nettement supérieur au maximum mérite prévu dans la nouvelle échelle salariale. L'entreprise voudra éviter de perdre un employé performant mais elle se doit également de maintenir l'équité salariale.



CONSEILS

Inscrivez dans votre plan d'intégration des nouveaux employés ou dans votre guide des employés, de l'information sur la politique et la structure salariales de façon à vous assurer que les nouveaux employés sont au courant de ces pratiques de gestion et qu'ils comprennent leur utilité.

Les enquêtes salariales... un outil précieux

Outre l'ajustement de la valeur de l'emploi, il serait important de mener annuellement ou du moins à tous les deux ans, une enquête de positionnement face au marché de référence. Ce positionnement peut se faire pour les salaires de base, les plans de bonification, les commissions, les avantages sociaux et les conditions de travail.

Pour établir l'étude de positionnement, il faut avoir de l'information sur l'évolution des salaires dans le marché. Pour ce faire, l'entreprise peut se procurer des enquêtes salariales. Ces enquêtes sont réalisées annuellement par plusieurs organismes ou entreprises, certaines sont gratuites et d'autres payantes.

Selon les conclusions de ces enquêtes, il serait nécessaire de revoir les échelles salariales et les écarts entre chacune d'elles. Cela permet de se repositionner face au marché et de maintenir son niveau de compétitivité salariale, mais il faut le faire selon la capacité de payer non seulement à court terme mais aussi à long terme (plus de quatre ans).

Et en dernier lieu, il serait important de se doter de mécanismes permettant aux employés d'exprimer leur questionnement. Ces mécanismes devraient aussi inclure des règles d'application et des délais à respecter quant à l'information à donner aux employés.



RÉFÉRENCES UTILES

Pour en savoir plus...

TECHNOCompétences

www.technocompetences.qc.ca (section *Guides et outils - Rémunération*)

Si vous désirez maintenir votre structure salariale à jour, consultez fréquemment la section *Rémunération* du site Web de TECHNOCompétences. Vous serez informé des nouvelles tendances et des augmentations salariales annuelles en vigueur dans le secteur des technologies de l'information. Vous y trouverez aussi un *Répertoire des enquêtes salariales* (gratuites et payantes) pour le secteur des technologies de l'information, accompagné d'un guide d'utilisation (*Guide d'utilisation des enquêtes salariales*).

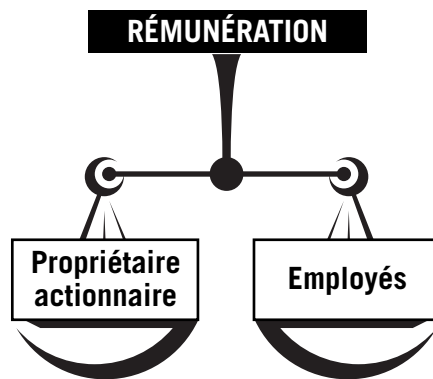
CONCLUSION

En se dotant d'une structure salariale et d'une politique, l'entreprise pourra dorénavant gérer plus efficacement et plus équitablement la rémunération, tout en exerçant un meilleur contrôle sur ses dépenses en matière salariale.

Il faudrait aussi se remémorer que :

- la philosophie de rémunération permet de faire le lien entre la gestion des ressources humaines et les objectifs financiers de l'entreprise, prenant en considération les équités interne et externe.
- le salaire offert aux employés est fonction du secteur d'activités et de la capacité de payer de l'entreprise.

La démarche proposée devrait vous permettre d'implanter avec succès vos nouveaux outils de gestion en rémunération de façon à ce qu'il y ait un équilibre entre la contribution de l'employé et sa rétribution.



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

destiné aux entreprises des technologies de l'information

Comment résoudre l'épineuse question de la rémunération ? Comment en simplifier la gestion ? Quelles sont les clés d'une implantation réussie d'une politique salariale ?

Ces questions sont cruciales pour les PME des technologies de l'information auxquelles TECHNOCompétences adresse ce Guide. Nous l'avons voulu simple d'utilisation et contenant une foule de conseils pratiques pour les entreprises du secteur.

Pour les démarches concernant la conception d'une politique, référez-vous au document *Guide pour la conception d'une politique et d'une structure salariales* que TECHNOCompétences diffuse sur son site Web. Vous y trouverez des stratégies et des points de repères efficaces de même qu'une introduction au contenu de cette publication.

Ces deux Guides sont issus des travaux des Communautés de pratique et d'apprentissage de la Montérégie et de Montréal que TECHNOCompétences a mises sur pied grâce à l'aide financière d'Emploi-Québec.



TECHNOCompétences

Comité sectoriel de main-d'œuvre
en technologies de l'information
et des communications