

La complexité et le côté très technique de la rémunération en font un sujet plus difficile à traiter et nous avons simplifié la démarche le plus possible. L'analyse des postes est un processus de base essentiel permettant d'évaluer la valeur relative des emplois de votre entreprise. La fondation d'une structure salariale équitable est basée essentiellement sur l'évaluation des emplois. De plus en plus, les entreprises misent sur l'amélioration des régimes de rémunération, de primes au rendement, de primes à l'embauche, d'option d'achat d'actions et autres, pour attirer et retenir les meilleurs candidats. Vous devez donc utiliser des moyens qui reflètent la vision et les objectifs de votre entreprise.

Une des étapes de la gestion de la performance est l'évaluation du rendement. Trop souvent, par manque de temps, cette étape est négligée. Pourtant, elle est essentielle dans l'atteinte des objectifs personnels et de l'entreprise. L'activité d'évaluation du rendement est un bon moyen pour le gestionnaire et pour l'employé d'être au diapason et de centrer leurs énergies respectives vers la recherche de solutions et/ou d'amélioration continue vers l'atteinte des objectifs.

Dans ce chapitre, vous pourrez utiliser une grille d'évaluation des emplois pour vous guider dans le processus d'équité salariale. Vous y trouverez également des modèles de formulaires de gestion de la performance.

## Évaluation des emplois

C'est l'analyse des postes de travail dans l'entreprise qui permet de mettre en place une structure salariale équitable pour tous. Afin de déterminer la valeur relative de vos postes de travail, vous devez prendre le temps de les analyser de façon objective, à l'aide de critères bien définis. Plusieurs approches peuvent être utilisées, mais chacune a pour but de déterminer la valeur des différents postes et d'ajuster la rémunération en conséquence. Pour avoir plus d'information sur la Loi régissant l'équité salariale et pour connaître vos responsabilités en tant qu'employeur, consultez : [www.ces.gouv.qc.ca](http://www.ces.gouv.qc.ca) ou contactez «Publications Québec» (800) 463-2100.

L'utilisation d'une grille facilite la classification des postes. Ce procédé n'est pas des plus précis, mais il est simple. La *classe* définit le niveau de maîtrise des compétences. Cette méthode assure que les postes supérieurs en responsabilités sont rémunérés en conséquence.

Voici les étapes de réalisation de l'évaluation des emplois :

1. Établir les critères d'évaluation pour chacun des postes, par exemple :
  - Responsabilités de l'employé sur le plan technique, financier, humain et matériel.
  - Qualifications requises pour occuper le poste (formation, études et aptitudes physiques et intellectuelles)
  - Qualifications de l'employé basées sur les efforts qu'il doit fournir pour occuper le poste, que ce soit de façon intellectuelle ou physique
  - Conditions liées à l'environnement de travail (bruit, température, isolement, dangers matériels, risques pour la santé et stress)

2. Définir des classes permettant d'établir le niveau de maîtrise des compétences et/ou des critères exigés :

**Classe 1** Le critère n'est **pas requis** pour accomplir le poste.

**Classe 2** Ce niveau signifie qu'un **niveau minimal** est requis pour accomplir le poste.

**Classe 3** Ce niveau signifie qu'un **niveau moyen** est nécessaire pour accomplir le poste.

**Classe 4** Ce niveau signifie qu'un **niveau élevé** est nécessaire pour accomplir le poste.

**Classe 5** Ce niveau signifie qu'un **niveau très élevé** est nécessaire pour accomplir le poste.

3. Compléter la grille d'analyse des postes (outil # 50).
4. Analyser les postes de votre entreprise et déterminer une échelle salariale en fonction des résultats obtenus.

## Grille d'analyse des emplois

Voici un outil simple permettant de garantir une **équité interne** grâce à l'analyse comparative des postes de votre entreprise. Vous devez, de façon objective, évaluer les postes en regard des critères indiqués. Il est important de bien comprendre les critères d'évaluation ainsi que les niveaux de maîtrise (5 classes). Vous pouvez vous référer à la fiche technique « Évaluation des emplois ». La classe est établie en fonction des compétences exigées dans l'accomplissement des tâches reliées au poste. Inscrivez les titres de postes à analyser dans la colonne de gauche du tableau et attribuez une classe pour chacun des critères.

Classes/niveaux : 1. non requis 2. minimal 3. moyen 4. élevé 5. très élevé					
Postes	Responsabilités	Qualifications requises	Effort physique	Conditions de travail	Total
Mécanicien	5	4	4	4	17
Inspecteur à la qualité	4	3	3	5	15
Ajusteur/monteur	4	3	3	4	14
Opérateur	4	2	3	4	13
Opérateur de chariot élévateur	4	2	3	3	12
Préparateur de matière première	3	3	2	2	10
Aide général	2	2	2	3	9
Préposé à l'entretien ménager	1	2	2	3	8

Dans cet exemple, remarquez que le poste de mécanicien obtient le plus haut niveau de maîtrise de compétences et de responsabilités. Pour sa part, le poste de préposé à l'entretien ménager obtient le plus bas niveau. La rémunération est établie en fonction des niveaux requis de responsabilités et de compétences.

Une fois les emplois classés et regroupés selon les niveaux de responsabilités, il est souhaitable de comparer vos postes avec des emplois similaires sur le marché à l'aide d'une enquête salariale. Des enquêtes salariales en regard des salaires payés pour des postes comparables dans l'industrie et la région, sont utiles pour maintenir l'équité externe. Vous retrouverez ces enquêtes sur le site Internet de *PastiCompétences*. Le site d'Emploi-Québec peut également vous être utile dans la section info marché du travail : <http://www.emploi.quebec.net/francais/index.htm>

À la suite de l'évaluation des postes, vous pouvez **calculer le taux moyen** et l'indiquer dans le tableau ci-contre afin d'obtenir un point médian pour débiter votre échelle salariale. Pour fixer le taux, vous pouvez utiliser l'information contenue dans l'enquête salariale.

Postes	Taux moyen
Mécanicien	20,36 \$
Inspecteur à la qualité	19,25 \$
Ajusteur/monteur	19,00 \$
Opérateur	18,66 \$
Opérateur de chariot élévateur	18,00 \$
Préparateur de matière première	17,00 \$
Aide général	16,25 \$
Préposé à l'entretien ménager	15,15 \$

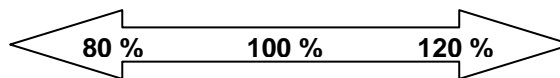
## Structure salariale

Mettre en place une structure salariale permet d'être équitable dans l'administration des salaires. Votre structure salariale fait partie de votre stratégie de rémunération globale. En premier lieu, il est important de dresser une liste des éléments de votre rémunération, soit directe et indirecte. Cet exercice vous aidera à déterminer le coût réel des emplois.

⇒ **Rémunération directe** = Salaire de base, rémunération au rendement (boni, commission...)

⇒ **Rémunération indirecte** = Bénéfices marginaux, vacances...

Il existe plusieurs façons de déterminer la rémunération. Certaines entreprises ont choisi d'utiliser une structure en attribuant un minimum, un point médian et un maximum. On y retrouve souvent la règle du 80 - 120 %. Cependant, il s'agit d'une structure plus difficile à gérer pour les postes de production. Elle est plus efficace pour des postes de gestion, car elle peut faire varier le taux pour un même poste. Voici un exemple :



Postes	Minimum	Point médian	Maximum
Mécanicien	15,49 \$	19,36 \$	23,23 \$
Inspecteur à la qualité	14,60 \$	18,25 \$	21,90 \$
Ajusteur/Monteur	14,40 \$	18,00 \$	21,60 \$
Opérateur	14,13 \$	17,66 \$	21,19 \$
Opérateur de chariot élévateur	13,60 \$	17,00 \$	20,40 \$
Préparateur de matière première	12,80 \$	16,00 \$	19,20 \$
Aide général	12,20 \$	15,25 \$	18,30 \$
Préposé à l'entretien	11,32 \$	14,15 \$	16,98 \$

Cependant, avec un tel système, un employé peut voir son salaire augmenter de beaucoup sans changer d'emploi, c'est-à-dire qu'il bénéficie d'incitatifs au rendement même s'il ne reçoit pas de promotion. Il est important de ne pas confondre le taux moyen qui représente la moyenne des salaires attribués aux employés occupant le même poste et le point médian de votre échelle salariale qui représente le point milieu de votre échelle.

### Structure salariale (suite...)

En ce qui concerne les salaires des employés de production, vous pourriez instaurer une structure plus simple. Il s'agit de déterminer un taux de début d'emploi, soit avant l'obtention de la qualification, et un taux pour l'emploi. Cela permet d'avoir une progression en début d'emploi. Si pour une raison quelconque vous deviez augmenter le salaire d'un employé comparativement à un groupe de travailleurs occupant le même poste, il est important d'ajuster le salaire en ajoutant une prime et non en augmentant le taux de l'employé. L'augmentation salariale se fait annuellement pour tous les employés après qu'une évaluation de rendement ait été complétée.

Postes	Taux début d'emploi	Taux après qualification
Mécanicien	18,32 \$	22,30 \$
Inspecteur à la qualité	16,33 \$	19,25 \$
Ajusteur/Monteur	16,10 \$	19,00 \$
Opérateur	16,06 \$	18,66 \$
Opérateur de chariot élévateur	15,20 \$	18,25 \$
Préparateur de matière première	13,30 \$	16,75 \$
Aide général	12,63 \$	16,25 \$
Préposé à l'entretien	11,64 \$	14,15 \$

Lorsque vous mettez en place une échelle salariale, il est primordial de la respecter afin de maintenir **l'équité interne**. Quelle que soit la stratégie que vous adopterez, afin de rester compétitif il est important de maintenir aussi une **équité externe**.

Enfin, lors de l'implantation, il peut arriver qu'une personne obtienne un taux plus élevé que ce que l'échelle prévoit. Dans une telle situation, vous allez entendre souvent l'expression « cercle rouge » qui signifie qu'une personne a atteint un salaire plus élevé que l'échelle. Le taux sera souvent gelé pour une période de temps illimité afin de laisser l'échelle salariale le rattraper.

## Gestion de la performance

Le développement optimal de chaque employé est un atout essentiel au succès d'une entreprise. L'évaluation de rendement y joue un rôle important, car elle permet de prendre des décisions éclairées face aux possibilités de promotion, de planification de la relève, de la formation et de la gestion des augmentations salariales. L'évaluation de rendement permet également à l'employé de se mesurer face aux attentes de son supérieur et aux objectifs globaux de l'entreprise.

Elle prend habituellement la forme de rencontres individuelles à raison d'une fois par an. Dans le cas d'un nouvel employé, il est suggéré d'évaluer sa performance avant la fin de la période d'essai. Le gestionnaire qui procède à l'évaluation devrait respecter les points suivants :

- Remettre préalablement à l'employé une copie de l'évaluation afin qu'il puisse connaître les points sur lesquels il sera évalué;
- Inviter l'employé à faire une auto-évaluation avant la rencontre;
- Prévoir suffisamment de temps pour l'entrevue et ne pas se laisser déranger;
- Choisir le bon moment pour procéder à l'évaluation;
- Dialoguer avec l'employé afin de lui laisser l'opportunité de discuter de certains sujets importants pour lui;
- Écouter les commentaires de l'employé, lui poser des questions et l'encourager à exprimer ses idées sans l'interrompre;
- Rester calme même s'il n'est pas d'accord avec certains commentaires et ne pas chercher à s'imposer;
- Éviter de ne parler que des points à améliorer en laissant de côté les forces de l'employé;
- Établir avec l'employé les objectifs à atteindre pour la prochaine période d'évaluation et ce, avant la fin de la rencontre.

La performance de l'employé est évaluée en fonction des résultats obtenus dans l'exercice de ses fonctions, des responsabilités inhérentes au poste et des critères prédéterminés. Pour vous supporter dans l'évaluation des employés, consultez les modèles de formulaire d'évaluation de rendement (outils # 51 et # 52).



## PLASTIQUES PLAST INC.

Légende : 1 – ne rencontre pas les attentes  
2 – nécessite une amélioration

3 – rencontre les attentes  
4 – dépasse les attentes

Coopération : attitude face au travail et aptitude à travailler avec les autres				
1	2	3	4	pointage
Manque de coopération et difficulté à s'entendre avec les autres	Coopération et entente avec les autres (attitude effacée)	Coopération démontrée, tact et aptitude à éviter les conflits	Coopération constante, désir d'assumer des responsabilités	
Exemple concret :				

Fiabilité : aptitude de l'employé à s'acquitter de ses tâches avec cohérence et efficacité				
1	2	3	4	pointage
Employé auquel on ne peut se fier	Employé requérant une certaine surveillance	Rendement conforme aux attentes, sans surveillance	Personne très fiable	
Exemple concret :				

Adaptabilité : aptitude de l'employé à faire face aux changements survenant dans l'environnement				
1	2	3	4	pointage
Incapacité à accepter le changement	Affronte le changement avec une certaine difficulté	Bonne adaptation face au changement	Grande souplesse face au changement	
Exemple concret :				

Assiduité : présence et ponctualité				
1	2	3	4	pointage
Fréquence injustifiée des retards et des absences	Absences et retards selon la moyenne	Bon dossier de présence et de ponctualité	Aucune absence ou retard au cours de la dernière année	
Exemple concret :				

Relations interpersonnelles : aptitude de l'employé à travailler avec ses collègues et ses supérieurs				
1	2	3	4	pointage
Mauvaises relations avec son entourage, conflits fréquents	Peut avoir certains conflits avec ses collègues et/ou supérieurs	Plutôt facile d'approche, est apprécié des autres	Digne de confiance et très apprécié des autres	
Exemple concret :				

## PLASTIQUES PLAST INC.

**Légende :** 1 – ne rencontre pas les attentes  
2 – nécessite une amélioration

3 – rencontre les attentes  
4 – dépasse les attentes

Sécurité : aptitude de l'employé à respecter et à appliquer les règlements de sécurité				
1	2	3	4	pointage
Ignore les règlements de sécurité et met en danger son entourage et lui-même	Adhère en partie aux règlements de sécurité et respecte généralement les normes	Porte ses équipements de sécurité et travaille de façon sécuritaire	Respecte les règlements de sécurité et démontre un esprit préventif	
<b>Exemple concret :</b>				

Résumé de l'évaluation				
≤ 11	12 – 22	23 – 33	34 – 44	TOTAL
Ne rencontre pas les attentes	Nécessite une amélioration	Rencontre les attentes	Dépasse les attentes	

### Programme de développement

En tenant compte de l'évaluation globale de l'employé, inscrire les points à développer ainsi que les moyens pour y arriver (formation, coaching...)


### Commentaires de l'évaluateur :

Signature de l'évaluateur :	Date :

### Commentaires de l'employé :

Signature de l'employé :	Date :

## PLASTIQUES PLAST INC.

### Formulaire d'évaluation de rendement du personnel de gestion et de soutien administratif

Nom :	Date de l'évaluation :
Numéro d'employé :	Période d'essai <input type="checkbox"/>
Poste de travail :	Annuelle <input type="checkbox"/>

Inscrivez les 3 objectifs de l'employé fixés au début de la période d'évaluation :

Objectifs annuels	Analyse des résultats
1.	
2.	
3.	

Commentaires sur l'atteinte des objectifs :


Inscrire pour chaque objectif dans la case « Résultat de l'évaluation » le rendement global selon la légende suivante :

1 – ne rencontre pas les attentes  
2 – nécessite une amélioration

3 – rencontre les attentes  
4 – dépasse les attentes

— ————> +

<b>Critères d'évaluation</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Relations interpersonnelles</b> (maintient des rapports humains, coopère, a une bonne attitude personnelle vis-à-vis son supérieur et ses collègues, est capable de travailler en équipe, est motivé)				
<b>Exemple concret :</b>				
<b>Organisation du travail</b> (respecte les échéanciers et fixe des objectifs, suit les résultats et apporte des modifications pour l'atteinte des objectifs, est fiable et gère son stress)				
<b>Exemple concret :</b>				
<b>Prise de décision</b> (détermine le problème, identifie des solutions possibles, prend position afin de passer à l'action, fait de la résolution de problèmes et est autonome)				
<b>Exemple concret :</b>				
<b>Leadership</b> (obtient la collaboration de son équipe et/ou de ses collègues et les mobilise, possède une bonne faculté d'adaptation, communique de façon efficace)				
<b>Exemple concret :</b>				
<b>Qualité de travail</b> (cherche à améliorer les procédures ou la façon de faire les choses, produit des travaux de qualité, présente des rapports précis et est créatif)				
<b>Exemple concret :</b>				
<b>Gestion administrative</b> (contrôle les budgets et encadre le personnel dans la poursuite de son développement)				
<b>Exemple concret :</b>				
<b>Productivité</b> (planifie et fait des prévisions, suit les résultats, assure quantité, constance et efficacité)				
<b>Exemple concret :</b>				

**Programme de développement :**

En tenant compte de l'évaluation globale de l'employé, inscrire les points à développer ainsi que les moyens pour y arriver (formation, coaching...)


**Fixation des objectifs annuels pour la prochaine période d'évaluation :**

1.
2.
3.

**Commentaires de l'évaluateur :**

Signature de l'évaluateur : <span style="float: right;">Date :</span>

**Commentaires de l'employé :**

Signature de l'employé : <span style="float: right;">Date :</span>