

CHAPITRE 7

ANALYSE DES POSTES ET STRUCTURE SALARIALE

La complexité et le côté très technique de la rémunération en font un sujet qui peut sembler plus difficile à traiter; c'est pourquoi nous avons simplifié la démarche. La création d'une structure salariale équitable est basée essentiellement sur l'évaluation des emplois et sur la création d'une grille salariale.

Votre défi : assurer une équité salariale interne et externe.

Ce chapitre répond davantage aux entreprises qui ne sont pas assujetties à la loi sur l'équité salariale.

Nous vous proposons des stratégies et des outils pour créer vos propres analyses de poste et votre structure salariale. Reportez-vous à votre « Coffre à outils » disponible sur le site Web de PlastiCompétences pour bénéficier de tous les outils développés et pour pouvoir les modifier à votre guise.

APERÇU DU CHAPITRE

7.1 Analyser des postes p. 236

7.2 Créer une structure salariale p. 240

7.1. ANALYSE DES POSTES

Une évaluation objective des postes pour une meilleure équité interne

L'analyse des postes consiste à évaluer de façon objective, et à l'aide de critères bien définis, tous les postes de l'entreprise. Plusieurs approches peuvent être utilisées et chacune a pour but de déterminer la valeur des différents postes et d'ajuster la rémunération en conséquence.

▲ Important : pour toute question, référez-vous toujours à La loi sur l'équité salariale de la Commission des normes, de l'équité de la santé et de la sécurité du travail (CNESST). ▲

Comment analyser vos postes :

1. Créez un comité responsable d'analyser les postes (facultatif, outil I).
2. Établissez les critères d'évaluation généraux pour tous les postes (outil II). Voici ce que nous suggérons :
 - Responsabilités de l'employé (techniques, financières, humaines et matérielles);
 - Qualifications requises pour occuper le poste (formation, scolarité et aptitudes physiques et intellectuelles);
 - Qualifications de l'employé basées sur les efforts qu'il doit fournir pour occuper le poste (intellectuelles ou physiques);
 - Conditions liées à l'environnement de travail (bruit, température, isolement, dangers matériels, risques pour la santé et stress).

3. Définissez les classes permettant d'établir le niveau de maîtrise des compétences et/ou des critères exigés (outil II). Voici ce que nous vous suggérons :

- **Classe 1 - non-requis** : ce niveau signifie que le critère n'est pas requis pour accomplir le poste.
- **Classe 2 - minimal** : ce niveau signifie qu'un niveau minimal est requis pour accomplir le poste.
- **Classe 3 - moyen** : ce niveau signifie qu'un niveau moyen est nécessaire pour accomplir le poste.
- **Classe 4 - élevé** : ce niveau signifie qu'un niveau élevé est nécessaire pour accomplir le poste.
- **Classe 5 - très élevé** : ce niveau signifie qu'un niveau très élevé est nécessaire pour accomplir le poste.

4. Compléter la grille d'analyse des postes (outil II).

Dans le but de simplifier votre démarche, PlastiCompétences a créé deux outils que vous pourrez utiliser pour réaliser vos propres analyses de postes. Vous trouverez les explications de ces documents, ainsi que les astuces d'utilisation, aux pages suivantes.

Vous bénéficiez également des versions personnalisables dans votre « Coffre à outils », disponible sur le site Web de PlastiCompétences.



Comité d'analyse des postes : Cet outil vous permettra de recenser les membres de votre comité d'analyse de postes.



Grille d'analyse des postes : Cet outil permet d'évaluer chacun des postes à l'aide de critères définis.

ORGANIGRAMME-RELÈVE

OUTIL I CHAPITRE 7.1

Dans cette annexe, vous trouverez les explications et les astuces pour utiliser les outils que PlastiCompétences a créés.

Reportez-vous à la version qui se trouve dans votre « Coffre à outils », sur le site Web de PlastiCompétences, pour personnaliser votre organigramme-relève.

ASTUCE 1

Cette étape est facultative, mais nous vous la recommandons pour assurer une représentativité de votre main-d'œuvre et pour favoriser l'équité dans votre entreprise.

ASTUCE 2

Le comité peut être composé de 4 à 6 personnes et doit être paritaire (composé d'autant de représentants des travailleurs que des employeurs). Il est important d'inclure différents groupes dans ce comité tels les femmes, les immigrants, les jeunes, etc.

	Nom du représentant	Poste	Date	Signature
Représentants employeurs	<i>Pierre André</i>	<i>Directeur général</i>	<i>2017-04-01</i>	<i>Pierre André</i>
	<i>Mindhi Who</i>	<i>Responsable des RH</i>	<i>2017-04-01</i>	<i>Mindhi Who</i>
Représentants travailleurs	<i>Jacinthe Wood</i>	<i>Inspecteure qualité</i>	<i>2017-04-01</i>	<i>Jacinthe Wood</i>
	<i>Mohamed Hadid</i>	<i>Mécanicien</i>	<i>2017-04-01</i>	<i>Mohamed Hadid</i>

GRILLE D'ANALYSE DES POSTES

OUTIL II
CHAPITRE 7.1

Dans cette annexe, vous trouverez les explications et les astuces pour utiliser les outils que PlastiCompétences a créés.

Reportez-vous à la version qui se trouve dans votre « Coffre à outils », sur le site Web de PlastiCompétences, pour personnaliser votre grille d'analyse de poste.

ASTUCE 1

Assurez-vous que les « niveaux » sont compris et utilisés uniformément par tous les membres de votre comité et ce, pour chacune des analyses.

Niveau	1-Non requis	2-Minimal	3-Moyen	4-Élevé	5-Très élevé
--------	--------------	-----------	---------	---------	--------------

Inscrire la classe qui correspond au poste. Dans cet exemple, le comptable a un niveau de responsabilité très élevé, un niveau de qualifications requises très élevé, un niveau d'effort intellectuel très élevé et un niveau de conditions de travail moyen. Le total des points qui est attribué à son poste est de 18.

Postes	Responsabilités	Qualifications requises	Effort intellectuel ou physique	Conditions de travail	Total
<i>Comptable</i>	5	5	5	3	18
<i>Responsable des RH</i>	4	4	4	2	14
<i>Responsable des ventes</i>	3	3	3	3	12
<i>Commis comptable</i>	3	3	3	1	10
<i>Réceptionniste</i>	3	2	3	2	10
<i>Technicien informatique</i>	3	3	2	2	10
<i>Mécanicien</i>	4	4	4	4	16
<i>Inspecteur à la qualité</i>	4	3	3	5	15
<i>Ajusteur/monteur</i>	4	3	3	4	14
<i>Opérateur</i>	3	2	3	4	12
<i>Préparateur de matière première</i>	3	3	2	2	10
<i>Aide général</i>	2	2	2	3	9
<i>Préposé à l'entretien ménager</i>	2	2	2	3	9



7.2. CRÉER UNE STRUCTURE SALARIALE

La structure salariale simplifie et uniformise l'administration des salaires.

Mettre en place une structure salariale permet d'être équitable dans l'administration des salaires. Elle facilitera et uniformisera toutes vos décisions en ce sens.

Comment créer une structure salariale :

1. Déterminez la méthode à employer pour structurer la **rémunération directe** (outils III+IV). La rémunération directe comprend :
 - Les salaires (Définition de la CNESST: la rémunération en monnaie courante et les avantages ayant une valeur pécuniaire dus pour le travail ou les services d'un salarié)
2. Déterminez la structure de votre **rémunération indirecte** (outil V). La rémunération indirecte comprend :
 - Les avantages sociaux
 - Les congés annuels (vacances)
 - Les congés fériés
 - Les congés mobiles
 - Les avantages complémentaires (conditions de travail, horaire flexible, conciliation travail/vie personnelle, services/produits à prix avantageux, ...).
3. Comparez votre structure à celle de votre industrie pour vous assurer d'une équité externe (référez-vous à l'Analyse des conditions de travail de PlastiCompétences en communiquant avec l'un des chargés de projet du CSMO).

L'augmentation salariale doit se faire annuellement pour tous les employés après qu'une évaluation de rendement ait été complétée (référez-vous au chapitre 5 « Gestion de la performance »).

Dans le but de simplifier votre démarche, PlastiCompétences a créé trois outils que vous pourrez utiliser pour concevoir vos propres outils de structure salariale. Vous trouverez les explications relatives à ces documents ainsi que les astuces d'utilisations aux pages suivantes.

Vous bénéficiez également des versions personnalisables dans votre « Coffre à outils », disponible sur le site Web de PlastiCompétences.



Structure de la rémunération directe pour emplois administratifs : Cet outil vous permettra de créer votre structure salariale pour vos emplois administratifs.



Structure de la rémunération directe pour emplois de production : Cet outil vous permettra de créer votre structure salariale pour vos emplois de production.



Structure de la rémunération indirecte : Cet outil vous permettra d'officialiser et d'uniformiser votre structure pour tout ce qui touche à la rémunération indirecte de vos emplois administratifs et de production.

STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION DIRECTE POUR EMPLOIS ADMINISTRATIFS

OUTIL III CHAPTITRE 7.2

Dans cette annexe, vous trouverez les explications et les astuces pour utiliser les outils que PlastiCompétences a créés.

Reportez-vous à la version qui se trouve dans votre « Coffre à outils », sur le site Web de PlastiCompétences, pour personnaliser votre structure.

ASTUCE 1

Attention, assurez-vous de toujours respecter les taux du salaire minimum et de vous référer à La loi sur l'équité salariale de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST).

ASTUCE 2

Pour les emplois administratifs, nous vous suggérons d'employer la méthode du point médian. Sachez que vous pouvez également utiliser la méthode proposée pour les postes de production (outil IV).

ASTUCE 3

Assurez-vous que vos salaires représentent la « valeur » de vos postes (chapitre 7.1 du présent guide RH). Dans l'exemple suivant, une différence de valeur de 1 point équivaut à une différence salariale de 4 000 \$.

ASTUCE 4

Référez-vous aux salaires moyens du milieu manufacturier disponible sur le site de l'Institut de la statistique du Québec pour fixer votre point médian puis ajustez-le à la valeur de votre poste. Il est possible que vos critères soient plus ou moins élevés que pour d'autres entreprises.

ASTUCE 5

Assurez-vous de toujours rester compétitif. Les chercheurs d'emplois recherchent de bonnes conditions ET un salaire compétitif.

STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION DIRECTE POUR EMPLOIS ADMINISTRATIFS

Reportez-vous au chapitre 7.1

Exemple, un bonus au rendement est attribué à un employé ou à groupe d'employés dont le rendement est supérieur à la norme.

Postes	Valeur du poste	Salaire annuel			Avantage ayant une valeur pécuniaire. Bonus lié au rendement (si l'entreprise augmente son bénéfice de plus de 30%)
		Minimum	Point médian	Maximum	
<i>Comptable</i>	18	89 000	94 000	99 000	2%
<i>Responsable des RH</i>	14	73 000	78 000	83 000	2%
<i>Responsable des ventes</i>	12	55 000	60 000	65 000	.05% + 10% des ventes
<i>Commis comptable</i>	10	57 000	62 000	67 000	.05%
<i>Réceptionniste</i>	10	57 000	62 000	67 000	.05%
<i>Technicien informatique</i>	10	57 000	62 000	67 000	.05%

STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION DIRECTE POUR EMPLOIS DE PRODUCTION

OUTIL IV CHAPTIRE 7.2

Dans cette annexe, vous trouverez les explications et les astuces pour utiliser les outils que PlastiCompétences a créés.

Reportez-vous à la version qui se trouve dans votre « Coffre à outils », sur le site Web de PlastiCompétences, pour personnaliser votre structure.

ASTUCE 1

Attention, assurez-vous de toujours respecter les taux du salaire minimum et de vous référer à La loi sur l'équité salariale de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST).

ASTUCE 2

Pour les emplois de production, nous vous suggérons d'utiliser la méthode de l'augmentation salariale annuelle fixe. Sachez que vous pouvez également utiliser la méthode proposée pour les postes de production (outil III).

ASTUCE 3

Assurez-vous que vos salaires représentent la « valeur » de vos postes. Dans l'exemple suivant, une différence de valeur de 1 point équivaut à une différence salariale de 1\$/h.

ASTUCE 4

Référez-vous aux salaires moyens que vous trouverez sur le site de l'Institut de la statistique du Québec pour fixer votre point médian puis ajustez-le à la valeur de votre poste. Il est possible que vos critères soient plus ou moins élevés que pour d'autres entreprises.

ASTUCE 5

Assurez-vous de toujours rester compétitif. Les chercheurs d'emplois recherchent de bonnes conditions ET un salaire compétitif.

STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION DIRECTE POUR EMPLOIS DE PRODUCTION

Reportez-vous au chapitre 7.1

Exemple, un bonus au rendement est attribué à un employé ou à groupe d'employés dont le rendement est supérieur à la norme.

Postes	Valeur	Salaire horaire				Avantage ayant une valeur pécuniaire. Bonus lié au rendement (si l'entreprise augmente son bénéfice de
		Taux période de probation	Taux emploi départ	Taux plafond	Augmentation salariale (%)	% du salaire de l'employé
<i>Mécanicien</i>	16	23,00	24,00	29,00	2.08%	.05%
<i>Inspecteur à la qualité</i>	15	22,00	23,00	28,00	2.08%	.05%
<i>Ajusteur/monteur</i>	14	21,00	22,00	27,00	2.08%	.05%
<i>Opérateur</i>	12	19,00	20,00	25,00	2.08%	.05%
<i>Préparateur de matière première</i>	10	17,00	18,00	23,00	2.08%	.05%
<i>Aide général</i>	9	16,00	17,00	22,00	2.08%	.05%
<i>Préposé à l'entretien ménager</i>	9	16,00	17,00	22,00	2.08%	.05%

Augmentation moyenne des salaires de l'industrie des plastiques et des composites en 2017 est de 2.08% selon l'analyse des conventions collectives de PlastiCompétences.

STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION INDIRECTE

OUTIL V CHAPTITRE 7.2

Dans cette annexe, vous trouverez les explications et les astuces pour utiliser les outils que PlastiCompétences a créés.

Reportez-vous à la version qui se trouve dans votre « Coffre à outils », sur le site Web de PlastiCompétences pour personnaliser votre structure.

ASTUCE 1

Référez-vous aux Normes du travail afin de respecter les droits des travailleurs.

ASTUCE 2

La rémunération indirecte est un bon outil de recrutement et de rétention. Utilisez-le pour vous démarquer de vos concurrents!

ASTUCE 3

Il doit exister une équité entre les postes administratifs et les postes de production. Dans la mesure du possible, la rémunération indirecte devrait être égale entre ces deux types de postes.

ASTUCE 4

Soyez créatif; la rémunération indirecte n'a pas de limite!

Les avantages sociaux :

<i>Après période de probation (3 mois)</i>	<i>Agence d'assurances XYZ. Le choix du forfait de l'assurance collective est laissé au soin de l'employé : Assurance invalidité, assurance médicaments, assurance vie, assurance pour soins dentaires et assurance pour soins de la vue.</i>
--	---

Les congés annuels (vacances)

<i>De 3 mois à 3 ans</i>	<i>3 semaines</i>
<i>De 4 ans à 9 ans</i>	<i>4 semaines</i>
<i>Plus de 10 ans</i>	<i>5 semaines</i>

Les congés fériés :

Dès l'embauche	<i>le 1er janvier (jour de l'An)</i> <i>le Vendredi saint ou le lundi de Pâques, au choix de l'employeur</i> <i>le lundi qui précède le 25 mai (Journée nationale des patriotes)</i> <i>le 24 juin (fête nationale)</i> <i>le 1er juillet. Si cette date tombe un dimanche : le 2 juillet (Fête du Canada)</i> <i>le 1er lundi de septembre (fête du Travail)</i> <i>le 2e lundi d'octobre (Action de grâces)</i> <i>le 25 décembre (jour de Noël).</i>
----------------	--

Les congés mobiles :

De 3 mois à 3 ans	3 jours
De 4 ans à 9 ans	4 jours
Plus de 10 ans	5 jours

Le congé mobile est une courte période d'absence rémunérée pour laquelle aucune date n'est arrêtée à l'avance. Il peut être pris pour différentes raisons personnelles ou de maladie.

Certaines entreprises offrent ces congés en heure ou en journée complète.