



ÉQUITÉ SALARIALE  
ÉQUITÉ INTERNE  
ÉQUITÉ EXTERNE  
ÉQUITÉ INDIVIDUELLE  
ÉQUITÉ COLLECTIVE

## **RÉMUNÉRATION PLUS RSG**

*GESTION PROFESSIONNELLE DE LA RÉMUNÉRATION  
SPÉCIALISTE EN ÉQUITÉ SALARIALE*

# **ÉQUITÉ SALARIALE ET GESTION DE LA RÉMUNÉRATION**

**25 MARS 2024**



**Serge Goyette CRHA**  
**Ordre des conseillers en ressources humaines agréés.**

## Table des matières

<b>1. Introduction</b>	<b>1</b>
<b>2. Approche</b>	<b>1</b>
<b>3. Méthodologie</b>	<b>2</b>
3.1 Présentation des résultats	2
3.2 Confidentialité	2
3.3 Honoraires	2
<b>4. Modèle</b>	<b>3</b>
<b>5. Dimension macro</b>	<b>4</b>
5.1 Objectifs	4
5.1.1 Objectif de la rémunération	4
5.1.2 Objectifs de l'entreprise	4
5.1.3 Objectifs des individus	4
5.2 Politiques	5
5.2.1 Politique de rémunération	5
5.2.2 Politique salariale	5
5.3 Pratiques	5
5.4 Résultats	6
5.5 Contrôle	6
<b>6. DIMENSION MICRO</b>	<b>7</b>
6.1 Notre approche	7
6.2 Équité salariale	8
6.3 Équité interne	10
6.4 Équité externe	10
6.5 Équité individuelle	11
6.6 Équité collective	11
6.7 Gestion	12
6.7.1 Planification	12
6.7.2 Communication	12
6.7.3 Contrôle	12
<b>7. Processus équité salariale</b>	<b>13</b>
<b>8. Processus maintien équité salariale</b>	<b>17</b>
<b>9. GESTION DE LA RÉMUNÉRATION</b>	<b>20</b>
<b>10. Démarche équité salariale et approche gestion de la rémunération</b>	<b>23</b>
10.1 Connaissance de l'entreprise	24
10.2 Identification du nombre de personnes salariées	25
10.3 Identification du nombre de programme(s) d'équité salariale requis	26

## ÉQUITÉ SALARIALE ET GESTION DE LA RÉMUNÉRATION

---

10.4	Communication du mandat	27
10.5	Organisation du travail	27
10.6	Détermination de la composition du (des) comité(s) d'équité salariale	28
10.7	Identification des catégories et détermination des prédominances	29
10.8	Choix de la méthode/outils et élaboration d'une démarche	30
10.9	Élaboration du système d'évaluation	31
10.10	Guide de rédaction et modèle de description	34
10.11	Premier affichage : Catégories – Méthode – Outil(s) - Démarche	34
10.12	Révision des descriptions d'emplois	35
10.13	Validation du contenu	35
10.14	Rapport d'étape	35
10.15	Évaluation des catégories d'emplois	36
10.16	Analyse des tendances - niveaux	37
10.17	Pondération	38
10.18	Analyse des tendances - pondération	39
10.19	Rapport d'étape	40
10.20	Estimation des écarts salariaux	40
10.21	Définition des modalités de versement des ajustements salariaux	41
10.22	Deuxième affichage : Les résultats	41
10.23	Versement des ajustements salariaux	42
10.24	Maintien de l'équité salariale	42
<b>11.</b>	<b>DÉMARCHE – ÉQUITÉ INTERNE</b>	<b>43</b>
11.1	Classification	44
11.2	Analyse des tendances - classification	46
11.3	Enquête sur la rémunération	48
11.4	Établissement du marché de référence	48
11.5	Cueillette des données de rémunération	49
11.6	Analyse et validation des données	49
11.7	Préparation et présentation du rapport d'enquête salariale	49
11.8	Révision de la structure salariale	50
11.9	Intégration salariale	50
11.10	Équité individuelle	51
11.11	Équité collective	51
11.12	Politiques	51
11.12.1	Politique de rémunération	51
11.12.2	Politique salariale	52

## 1. Introduction

Ce document présente principalement les éléments suivants :

- Notre mode de fonctionnement.
- Le modèle de gestion de la rémunération que nous utilisons comme toile de fond lors de nos interventions
- Environnement « macro » de notre modèle, soit les objectifs, les politiques, les pratiques, les résultats et le contrôle.
- Environnement « micro » de notre modèle, soit l'équité salariale, l'équité interne, l'équité externe, l'équité individuelle, l'équité collective et finalement la gestion.
- Processus d'implantation d'un programme d'équité salariale.
- Finalisation du processus d'implantation du programme de rémunération, à savoir les équités interne, externe, individuelle et collective ainsi que les politiques de rémunération et les politiques salariales.

## 2. Approche

Notre approche se distingue par deux facteurs très importants, soit l'adaptation d'outils répondant aux besoins précis du client et la participation active du client à notre démarche.

Le terme « outils » inclut, sans toutefois s'y limiter, les modèles, de descriptions de fonctions, le guide de rédaction de descriptions de fonctions ou le questionnaire de cueillette de l'information, le plan d'évaluation des catégories d'emploi et tout autre document nécessaire à la réalisation du mandat.

Malgré les informations précédentes, le terme « outils » n'inclut pas l'application Microsoft Excel qui sera utilisée pour traiter le dossier d'équité salariale chez le client.

- Le client sera impliqué activement dans toutes les étapes importantes de la réalisation du mandat. En plus d'être consulté, lors du développement des outils, le client participera à la réalisation de certaines tâches.
- L'expérience nous prouve que cette participation est indispensable, car elle assure une plus grande crédibilité des résultats auprès du personnel, tout en donnant au client les outils nécessaires pour gérer dans l'avenir sa politique de rémunération sans l'aide de conseillers externes.

### **3. Méthodologie**

#### **3.1 Présentation des résultats**

Nous demeurons totalement à votre disposition pour rencontrer la direction de votre entreprise afin d'exposer l'étude et les résultats et d'appuyer nos recommandations

#### **3.2 Confidentialité**

Toutes les données fournies par votre entreprise seront traitées dans la plus stricte confidentialité.

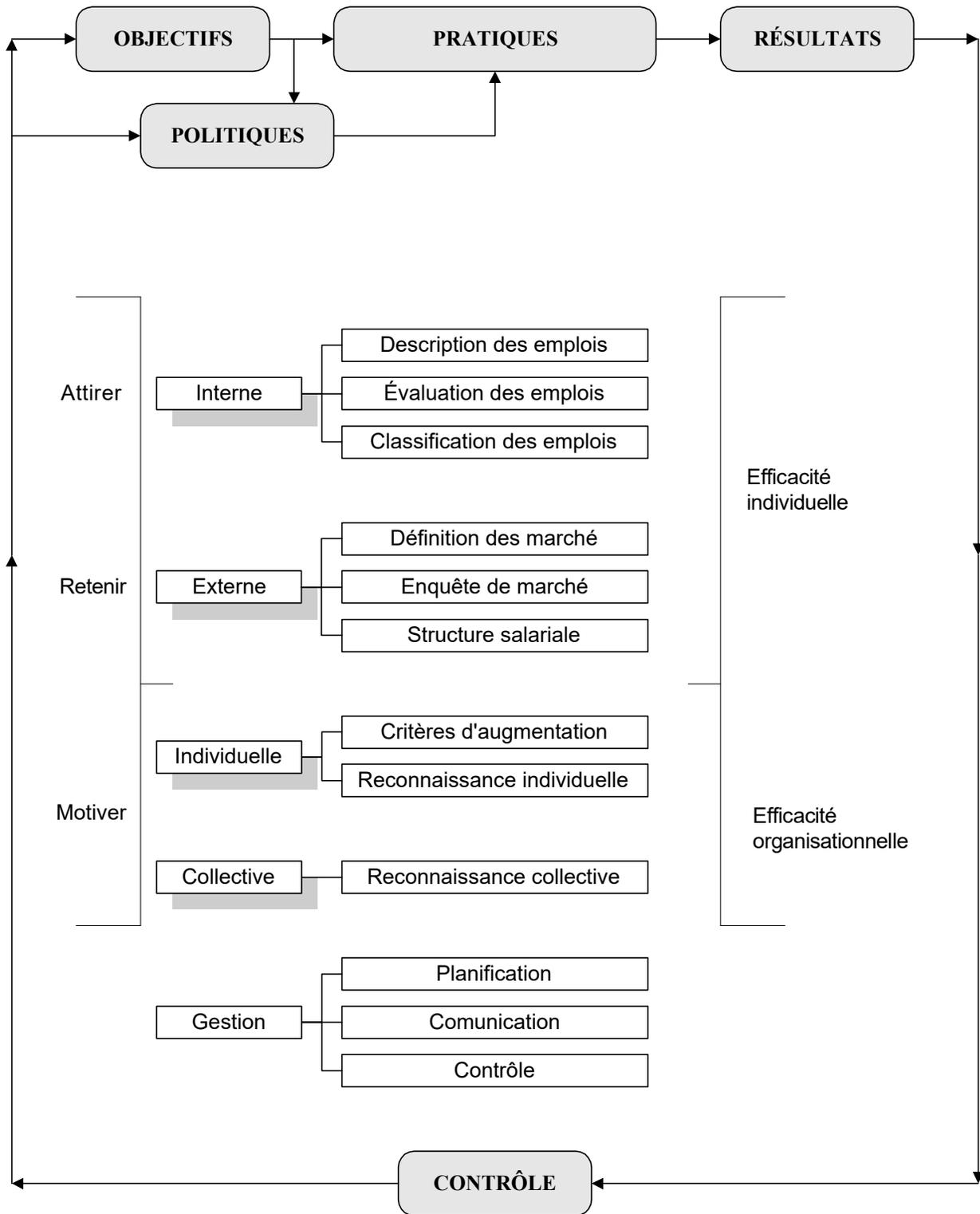
D'autre part, nous désirons avoir l'engagement de votre entreprise que les documents, logiciels et approches à la consultation ne seront utilisés qu'aux fins de ce mandat et par le service des ressources humaines à l'intérieur de votre entreprise et qu'en aucun cas, des copies ou informations ne seront transmises à d'autres entreprises.

#### **3.3 Honoraires**

Contrairement aux grands bureaux de consultants, nous n'avons pas à supporter de frais fixes élevés et une structure hiérarchique complexe, ce qui nous permet de vous offrir un service personnalisé à des coûts des plus compétitifs.

De plus notre approche est réalisée en ayant à l'esprit un système complet de gestion de la rémunération inspiré par le « GUIDE MERCER sur la gestion de la rémunération –théorie et pratique » par M. Roland Thériault :

### 4. Modèle



### 5. Dimension macro

#### 5.1 Objectifs

##### 5.1.1 Objectif de la rémunération

Planifier, diriger, organiser, coordonner et contrôler des ressources financières (coût de la main-d'œuvre) en vue d'atteindre les objectifs de votre entreprise et les objectifs des individus y travaillant.

##### 5.1.2 Objectifs de l'entreprise

- Se procurer, satisfaire et conserver la main-d'œuvre requise.
- Obtenir d'elle le type de comportement qui permettra d'atteindre les objectifs de votre entreprise.

La détermination des objectifs de la gestion de la rémunération est importante pour deux raisons :

- Ils constituent des guides d'action en vue de l'élaboration des politiques et des pratiques. Si votre entreprise veut, motiver sa main-d'œuvre afin d'améliorer la production utilisera des techniques et des pratiques de rémunération au mérite et différents régimes de primes de performance. Cependant si votre entreprise désire mettre l'accent sur la stabilité de la main-d'œuvre elle misera sur la portion stable de la rémunération en espèces tout en offrant des salaires relativement élevés par rapport à son marché de référence.
- Ils constituent des critères de choix pour évaluer l'efficacité des pratiques. Si votre entreprise cherche à s'assurer la stabilité de sa main-d'œuvre, elle devra mesurer cette stabilité. Également, cela devrait se traduire par une amélioration de certains indices d'efficacité individuelle et organisationnelle.

##### 5.1.3 Objectifs des individus

- Satisfaire ses besoins.

Les besoins des individus peuvent être fort différents, d'un individu à l'autre, en plus de varier dans le temps.

### 5.2 Politiques

Alors que les objectifs consistent en ce que l'on cherche à réaliser grâce aux divers régimes de rémunération, les politiques constituent les fondements de la gestion d'un tel système. Les politiques de votre entreprise constituent pour elle une façon privilégiée d'agir, de faire face aux différentes situations et d'assumer ses responsabilités tout en tenant compte de sa culture, de sa maturité, de son style de gestion, de ses objectifs et de ses stratégies. Ainsi, la formulation de telles politiques force la direction de votre entreprise à réfléchir sur ce qu'elle fait et sur ce qu'elle veut faire. En outre, cela a pour effet de procurer au personnel, un certain sentiment de sécurité. Ceux-ci savent alors à quoi s'attendre.

#### 5.2.1 Politique de rémunération

Cette politique affecte uniquement la structure salariale. Il s'agit de maintenir cette structure en ligne avec le marché de comparaison. Annuellement, il est possible de faire une enquête maison pour connaître les intentions d'augmentation de la structure salariale, ou d'obtenir des informations des différentes enquêtes qui sont menées pendant l'année.

#### 5.2.2 Politique salariale

La politique salariale détermine dans un premier temps l'augmentation salariale globale qui sera donnée. La structure salariale peut augmenter d'un certain pourcentage, alors que la masse salariale peut augmenter d'un pourcentage différent selon différents facteurs tels que la capacité financière et la position des salaires moyens face à la structure salariale. Dans un deuxième temps, cette politique détermine les mécanismes d'augmentation qui permettront de rémunérer le personnel sur la base de leur contribution à l'atteinte des objectifs de votre entreprise.

### 5.3 Pratiques

Les techniques, procédures ou pratiques ne s'élaborent pas dans l'abstrait. Elles reposent sur un ensemble d'objectifs et de politiques qui découlent tant de la nature des individus que de celle de votre entreprise ou de l'environnement dans lequel évoluent les individus et votre entreprise. Elles représentent les moyens dont dispose le spécialiste pour obtenir les buts visés tout en respectant les politiques.

### 5.4 Résultats

La mise en place des techniques et pratiques de rémunération dans le cadre des politiques établies aura un certain nombre d'effets sur l'efficacité organisationnelle et sur l'équité individuelle.

Il existe autant de définitions de l'efficacité organisationnelle qu'il y a d'entreprises. Pour les uns, une mesure sera le rendement des investissements ; pour d'autres, il s'agit du degré de satisfaction du client ; pour d'autres encore, ce sera les profits, la part du marché, le rendement de l'avoir des actionnaires, etc.

L'efficacité des employés constitue un des éléments les plus importants de la gestion des ressources humaines. Ainsi, l'impact des différentes techniques et pratiques de la rémunération sur l'efficacité individuelle est une composante importante du modèle proposé de gestion de la rémunération. Une fois de plus, les indicateurs de cette efficacité varient d'une entreprise à l'autre. Cependant, on trouve habituellement les suivants : le rendement individuel, la qualité de la production ou des services, le coût de la main-d'œuvre, le roulement de la main-d'œuvre, l'absentéisme, la satisfaction des employés, le respect des lois, etc.

### 5.5 Contrôle

Par la mesure des résultats individuels et organisationnels, on ferme le cycle en revenant à la détermination des objectifs, politiques et pratiques.

### 6. DIMENSION MICRO

#### 6.1 Notre approche

Notre approche est principalement basée sur la rencontre des équités suivantes qui permettent d'atteindre une efficacité individuelle et organisationnelle :

- Équité salariale
  - La Loi sur l'équité salariale
- Équité interne
  - Description des emplois
  - Évaluation des emplois
  - Classification des emplois
- Équité externe
  - Définition des marchés
  - Enquête de marché
  - Structure salariale
- Équité individuelle
  - Critères d'augmentations
  - Reconnaissance individuelle
- Équité collective
  - Reconnaissance collective

Dans l'ensemble vos objectifs vont nous permettre de développer des politiques de rémunération, soit une politique de rémunération et une politique salariale et des pratiques.

Nous mesurerons les résultats individuels et organisationnels de ces politiques et pratiques et ferons des recommandations pour améliorer le tout.

Pour assurer la gestion de cet ensemble, nous devons planifier un programme de communication et un autre programme de contrôle.

### 6.2 Équité salariale

La *Loi sur l'équité salariale*, en vigueur depuis le 21 novembre 1997, s'applique à tout employeur dont l'entreprise compte 10 personnes salariées ou plus, qu'il soit du secteur privé, public ou parapublic. Les employeurs dont l'entreprise compte moins de 10 personnes salariées doivent cependant respecter l'équité salariale telle que le prévoit la Charte des droits et libertés de la personne. Par ailleurs, la *Loi sur l'équité salariale* ne s'applique pas aux entreprises qui relèvent de la compétence fédérale.

La *Loi sur l'équité salariale* vise à corriger les écarts salariaux dus à la discrimination systématique fondée sur le sexe à l'égard des personnes qui occupent des emplois dans des catégories d'emplois à prédominance féminine.

Pour les fins d'application de la loi, les obligations auxquelles sont soumis les employeurs varient selon la taille de leur entreprise.

Obligations ( ✓ ) selon la taille de l'entreprise			
Obligations	10 à 49 salariés	50 à 99 salariés	100 salariés ou plus
Programme d'équité salariale	Facultatif	✓	✓
Comité d'équité salariale	Facultatif	Facultatif	✓
Ajustements salariaux	✓	✓	✓

Un programme d'équité salariale comprend quatre étapes, à savoir :

- L'identification des catégories d'emplois à prédominance féminine et des catégories d'emplois à prédominance masculine de votre entreprise ;
- La description de la méthode et des outils d'évaluation de ces catégories d'emplois et l'élaboration d'une démarche d'évaluation ;
- L'évaluation de ces catégories, leur comparaison, l'estimation des écarts salariaux ainsi que le calcul des ajustements salariaux;
- Les modalités de versements de ces ajustements.

## ÉQUITÉ SALARIALE ET GESTION DE LA RÉMUNÉRATION

---

Compte tenu des exigences de la nouvelle *Loi sur l'équité salariale*, votre entreprise aurait avantage à revoir ses politiques, programmes et systèmes de rémunération, et ce, avant même d'instituer un comité d'équité salariale, afin de s'assurer qu'ils :

- Supportent les orientations et les valeurs de votre entreprise ;
- Sont bien documentés ;
- Tiennent compte des nouvelles exigences d'équité salariale;

Plusieurs avantages découlent de la mise en place d'une telle stratégie :

- Orienter les politiques et pratiques de rémunération en fonction des orientations et valeurs de votre entreprise ;
- Résoudre les « difficultés préalables » avant l'établissement d'un programme et d'un comité d'équité salariale ;
- S'assurer que les personnes-ressources de votre entreprise maîtrisent tous les aspects de la mise en œuvre d'un programme d'équité salariale.

Selon nous, les facteurs de succès de la mise en œuvre d'un programme d'équité salariale sont les suivants ;

- La planification ;
- La stratégie de communication ;
- La formation des personnes-ressources ;
- L'approche d'évaluation utilisée par votre entreprise ;
- La transparence.

### 6.3 Équité interne

L'équité interne implique une comparaison des différents emplois à l'intérieur de votre entreprise. Cette comparaison a pour objet de déterminer la valeur de l'apport de chaque emploi à la réalisation des objectifs de votre entreprise.

Le niveau de cohérence interne a un effet sur la stabilité de la main-d'œuvre, sur la satisfaction du personnel et sur la productivité.

### 6.4 Équité externe

En plus d'assurer la cohérence interne des emplois au sein de votre entreprise, on doit également déterminer le degré de compétitivité ou en d'autres termes, l'équité externe.

Il est possible de fixer le niveau des salaires des emplois à partir de sentiments ou d'impressions. Toutefois, les risques sont grands que le processus de détermination des salaires soit à refaire complètement et que les conséquences soient plus ou moins réversibles. Il suffit de penser aux effets d'un taux élevé d'insatisfaction du personnel à l'égard de leurs salaires ou encore à ceux d'une masse salariale trop importante et difficilement compressible.

L'équité externe facilitera pour votre entreprise le recrutement et la conservation d'un personnel compétent, de même qu'elle procure aux personnes une plus grande satisfaction à l'égard de leur rémunération.

### **6.5 Équité individuelle**

Pour le gestionnaire en rémunération, la gestion de l'équité individuelle consiste à relier des objectifs organisationnels qui sont importants pour votre entreprise avec les objectifs qui sont importants pour les individus.

Ceci implique la mise en place d'une politique qui motivera le type de comportement nécessaire pour atteindre les objectifs de votre entreprise et également les objectifs individuels.

### **6.6 Équité collective**

L'équité collective consiste à reconnaître les efforts collectifs pour atteindre les objectifs de votre entreprise.

Pour le gestionnaire en rémunération, la gestion de l'équité collective consiste à relier des objectifs organisationnels qui sont importants pour votre entreprise avec des objectifs qui sont importants pour le personnel.

Ceci implique la mise en place d'une politique qui motivera le type de comportement nécessaire pour atteindre les objectifs de votre entreprise et également des objectifs collectifs.

### 6.7 Gestion

C'est une chose pour une entreprise de s'assurer que ses politiques et pratiques salariales sont équitables et compétitives. Cela en est une autre de faire en sorte que l'application et la gestion de ces politiques et pratiques soient cohérentes et efficaces et que, dans le temps, elles demeurent équitables et compétitives.

#### 6.7.1 Planification

Quelques mois avant la fin de l'année débute le processus de planification des augmentations des salaires. Cela implique essentiellement deux décisions, soit le pourcentage d'augmentation des échelles salariales ainsi que l'augmentation de la masse salariale.

La décision concernant les pourcentages d'augmentation des échelles repose sur deux facteurs, soit la politique de rémunération de votre entreprise au regard du marché et l'augmentation prévue des échelles de salaires sur le marché.

Quant à la décision relative aux augmentations de salaire (la masse salariale) elle est fondée sur la politique salariale de votre entreprise face au marché, sur les augmentations de salaire prévues dans le marché pour l'année à venir de même que sur la capacité de payer de votre entreprise.

#### 6.7.2 Communication

Les individus agissent en fonction de ce qu'ils perçoivent. Pour qu'un élément de la rémunération ait un effet sur le comportement des employés, il faut avant tout que ceux-ci perçoivent son existence et qu'ils lui reconnaissent une certaine pertinence. Sans contester la pertinence des différents éléments, la question de la perception de ces éléments passe par celle de leur communication.

#### 6.7.3 Contrôle

Un important outil de contrôle de l'évolution des salaires dans une entreprise est le ratio comparatif, alors que les matrices d'augmentation de salaire avec les budgets constituent d'excellents outils de contrôle des augmentations de salaire.

## 7. Processus équité salariale

Voici le processus que nous utilisons pour mettre en place un premier exercice d'équité salariale.

#	Description de l'activité
1	<p><b>État de la situation</b></p> <p>Revue des pratiques et systèmes de rémunération à l'égard des exigences de conformité avec la <i>Loi sur l'équité salariale</i>.</p> <p>Analyse des politiques générales et des politiques spécifiques des ressources humaines, plus particulièrement les politiques touchant la rémunération.</p> <p>Analyse des organigrammes, des descriptions d'emploi, ainsi que de toute information que le client jugera pertinente.</p> <p>Cette étape a pour but d'orienter le mandat, d'explorer certaines hypothèses de travail, et de valider le plan de travail.</p>
2	<p><b>Stratégie d'application</b></p> <p>Établir un portrait précis sur la répartition des salarié(e)s et des emplois et identifier les emplois qui seront exclus du processus d'application de la <i>Loi sur l'équité salariale</i>.</p> <p>Scénario de configuration des programmes et approche d'équité.</p> <p>Finaliser la décision sur le nombre de programme(s) à établir pour l'application de la <i>Loi sur l'équité salariale</i>.</p> <p>Le client devra mettre sur pied un Groupe de travail et/ou un Comité d'équité salariale selon le cas. Différents scénarios seront suggérés quant à sa composition ainsi que certains critères pour assurer une représentativité adéquate et un bon fonctionnement.</p>
3	<p><b>Rencontre de la direction</b></p> <p>Cette étape vise à planifier la stratégie d'intervention du client face à la préparation et à l'introduction d'un programme d'équité salariale ou de maintien d'équité salariale. Une brève rencontre avec les représentants du client permettra de mieux connaître le cadre de la démarche d'implantation de ce programme.</p>
4	<p><b>Communication du mandat</b></p> <p>Informers respectivement la direction, les gestionnaires et les salarié(e)s des éléments essentiels du nouveau système de même que les diverses étapes qui seront entreprises incessamment afin d'appliquer la <i>Loi sur l'équité salariale</i>.</p>

## ÉQUITÉ SALARIALE ET GESTION DE LA RÉMUNÉRATION

---

#	Description de l'activité
<b>5</b>	<b>Organisation du travail</b>  Établissement de différents systèmes informatisés pour assurer le suivi tout au long du mandat et la préparation du matériel requis.
<b>6</b>	<b>Formation du Groupe de travail et/ou du Comité d'équité salariale</b>  Formation pour tous les membres du Groupe de travail et/ou du Comité d'équité salariale sur la <i>Loi sur l'équité salariale</i> .  Établissement de règles de fonctionnement et détermination de méthodes pour régler les différends.  Formation sur l'évaluation des emplois.  Organisation et planification du travail.  Plan de communication.
<b>7</b>	<b>Identification des catégories</b>  L'identification des catégories d'emplois à prédominance féminine et des catégories d'emplois à prédominance masculine.
<b>8</b>	<b>Méthodes - Outils - Démarches</b>  La description de la méthode et des outils d'évaluation de ces catégories et l'élaboration d'une démarche d'évaluation.  La méthode d'évaluation des emplois proposée est celle dite de points et facteurs, qui est la plus utilisée. Quatre facteurs, soient les qualifications requises, les responsabilités assumées, l'effort requis et les conditions de travail, sont à retenir.  Pour le client qui réalise un « programme d'équité salariale », le premier affichage de deux affichages doit être fait à cette étape
<b>9</b>	<b>Information et formation des personnes concernées</b>  Réunion d'information avec les salariés(e)s concernés.  Session de formation des gestionnaires sur leur rôle dans le processus.

## ÉQUITÉ SALARIALE ET GESTION DE LA RÉMUNÉRATION

#	Description de l'activité
<b>10</b>	<b>Cueillette de l'information</b>  Un questionnaire, avec choix de réponses, qui est conforme aux règles générales de bonne gestion de la rémunération, est utilisé.  Le questionnaire sera rempli à l'occasion de rencontres de groupe où sera assurée une compréhension uniforme des énoncés des questions et des choix de réponses.  Compte tenu du nombre d'emplois différents, nous émettons l'hypothèse que le client jouera un rôle important dans cette étape et assistera dans le choix des salarié(e)s devant remplir le questionnaire.  Les questionnaires devront être remplis avec la participation des titulaires. Chaque questionnaire devra être validé par le supérieur immédiat de manière à nous assurer de l'exactitude du contenu.  Durant cette période, un suivi et une assistance nécessaire au processus seront assurés.
<b>11</b>	<b>Évaluation des catégories d'emplois</b>  Sur une base de 5 catégories d'emplois et d'une réunion par semaine, cette étape peut prendre jusqu'à 1 semaine.
<b>12</b>	<b>Validation de l'évaluation</b>  Il s'agit de valider l'exactitude des résultats d'évaluation et de s'assurer que les résultats d'évaluation n'ont pas de tendances sexistes.
<b>13</b>	<b>Pondération</b>  La pondération du système d'évaluation sera analysée en regard de notre expertise et des pratiques généralement utilisées dans le marché.  La neutralité sexuelle de cette grille de pondération sera assurée.
<b>14</b>	<b>Estimation des écarts salariaux</b>  L'estimation des écarts salariaux consiste à comparer la rémunération des catégories d'emplois à prédominance féminine à celle des catégories d'emplois à prédominance masculine.  Pour les fins de l'estimation des écarts salariaux, la rémunération, au sens de la loi, comprend le salaire de base et, s'ils ne sont pas également accessibles aux catégories d'emplois comparées, la rémunération flexible ainsi que les avantages à valeur pécuniaire.
<b>15</b>	<b>Définition des modalités de versements</b>  Il revient au client de prévoir les modalités de versement de ces ajustements salariaux.

#	Description de l'activité
16	<p><b>Affichage final</b></p> <p>Affichage des résultats à la fin de la démarche ou d'un « programme ».</p> <p>Cet affichage, d'une durée de 60 jours, doit être daté et contenir :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• un sommaire de la démarche suivie;</li><li>• la liste des catégories d'emplois à prédominance féminine;</li><li>• la liste des catégories d'emplois à prédominance masculine ayant servi de comparateur;</li><li>• le pourcentage ou le montant des ajustements à verser ou un avis qu'aucun ajustement n'est requis;</li><li>• les modalités de versement des ajustements salariaux, le cas échéant;</li><li>• des renseignements sur les droits des personnes salariées et les délais pour les exercer, incluant le droit de formuler des commentaires et de demander des renseignements additionnels et le fait qu'un nouvel affichage devra être effectué par la suite</li></ul>
17	<p><b>Rapport de conformité</b></p> <p>Préparation d'un rapport complet décrivant la nature de l'intervention en conformité avec la <i>Loi sur l'équité salariale</i>.</p>

### 8. Processus maintien équité salariale

Voici le processus que nous utilisons pour mettre en place un exercice de maintien d'équité salariale.

#	Description de l'activité
1	<p><b>État de la situation</b></p> <p>Revue des pratiques et systèmes de rémunération à l'égard des exigences de conformité avec la <i>Loi sur l'équité salariale</i>.</p> <p>Nous analyserons les politiques générales et les politiques spécifiques des ressources humaines, plus particulièrement les politiques touchant la rémunération.</p> <p>Nous analyserons également vos organigrammes, les descriptions d'emploi, ainsi que toute information que vous jugerez pertinente.</p> <p>Cette étape a pour but d'orienter le mandat, d'explorer certaines hypothèses de travail, et de valider le plan de travail.</p>
2	<p><b>Stratégie d'application</b></p> <p>Établir un portrait précis sur la répartition des salarié(e)s et des emplois et identifier les catégories d'emplois qui seront exclus de cette démarche.</p>
3	<p><b>Rencontre de la direction</b></p> <p>Cette étape vise à planifier la stratégie d'intervention de l'entreprise face à la préparation et à l'introduction d'une démarche d'équité salariale. Une brève rencontre avec les responsables de l'entreprise permettra de mieux connaître le cadre de la démarche d'implantation.</p>
4	<p><b>Communication du mandat</b></p> <p>Informers respectivement la direction, les gestionnaires et les salarié(e)s des éléments essentiels du nouveau système de même que les diverses étapes qui seront entreprises incessamment afin d'appliquer la <i>Loi sur l'équité salariale</i>.</p>
5	<p><b>Organisation du travail</b></p> <p>Établissement de différents systèmes informatisés pour assurer le suivi tout au long du mandat et la préparation du matériel requis.</p>

## ÉQUITÉ SALARIALE ET GESTION DE LA RÉMUNÉRATION

---

#	Description de l'activité
6	<p><b>Identification des événements</b></p> <p>Faire l'inventaire des événements survenus dans l'entreprise qui pourraient avoir affecté l'équité salariale</p> <p>Exemples d'événements pouvant créer des écarts salariaux dans une entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La création ou la disparition d'emplois ou de catégories d'emplois</li><li>• Des modifications aux emplois actuels ou à leurs conditions</li><li>• La négociation ou le renouvellement d'une convention collective</li><li>• Un changement au sein de l'organisation, comme l'augmentation ou la réduction d'effectifs, une fusion ou une acquisition, la vente ou la cession d'une partie de l'entreprise, une modification à la mission ou aux activités de l'entreprise</li><li>• L'augmentation du salaire minimum ou une modification aux lois du travail</li><li>• Une modification de la rémunération variable pour une ou certaines catégories d'emplois</li></ul>
7	<p><b>Vérification écarts salariaux</b></p> <p>Déterminer pour chaque événement si des écarts salariaux ont été créés en comparant chaque événement en relation avec la situation précédente des résultats de la comparaison des catégories d'emplois.</p> <p>Pour cette étape il est important de respecter la chronologie des événements.</p>
8	<p><b>Calcul des ajustements</b></p> <p>L'estimation des écarts salariaux consiste à comparer la rémunération des catégories d'emplois à prédominance féminine à celle des catégories d'emplois à prédominance masculine.</p> <p>Pour les fins de l'estimation des écarts salariaux, la rémunération, au sens de la loi, comprend le salaire de base et, s'ils ne sont pas également accessibles aux catégories d'emplois comparées, la rémunération flexible ainsi que les avantages à valeur pécuniaire.</p>

## ÉQUITÉ SALARIALE ET GESTION DE LA RÉMUNÉRATION

---

#	Description de l'activité
<b>9</b>	<b>Affichage</b>  L'affichage, d'une durée de 60 jours, doit être daté et contenir : <ul style="list-style-type: none"><li>• Un sommaire de la démarche retenue pour l'évaluation du maintien de l'équité salariale;</li><li>• La liste des événements ayant généré des ajustements ainsi que, pour chacun de ces événements, sa date de début et, le cas échéant, sa date de fin, ou, à défaut, un avis indiquant qu'aucun ajustement n'est requis</li><li>• La liste des catégories d'emplois à prédominance féminine qui ont droit à des ajustements, le cas échéant</li><li>• Le pourcentage ou le montant des ajustements à verser, ainsi que les modalités de versement, le cas échéant</li></ul> La date de cet affichage ainsi que des renseignements sur les droits des salariés, c'est-à-dire la mention de la possibilité de demander par écrit, dans les 60 jours qui suivent la date de l'affichage, des renseignements additionnels ou de présenter les observations sur l'évaluation du maintien
<b>10</b>	<b>Nouvel affichage</b>  À la fin du premier affichage, on affiche de nouveau pour mentionner les résultats du premier affichage.
<b>11</b>	<b>Rapport de conformité</b>  Préparation d'un rapport complet décrivant la nature de l'intervention en conformité avec la <i>Loi sur l'équité salariale</i> .

## 9. GESTION DE LA RÉMUNÉRATION

Pour assurer une saine gestion de la rémunération, nous proposons en deuxième partie l'implantation d'une politique de gestion de la rémunération.

#	Description de l'activité
1	<p><i>Orientation du mandat</i></p> <p>Au départ, il nous faut établir certaines lignes directrices.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quelle orientation le client désire-t-il prendre pour une politique générale de rémunération</li> <li>▪ Stratégie de communication.</li> </ul>
2	<p><i>Communication du mandat</i></p> <p>Dans la majorité des organisations où nous sommes intervenus, nous avons constaté que toute démarche affectant de près ou de loin la rémunération engendre un certain niveau d'insécurité chez le personnel.</p> <p>Dans le but de contrer cet effet et d'éviter la propagation de rumeurs, et toute la démobilisation qu'elle entraîne parfois, nous proposons la mise en œuvre d'une stratégie de communication axée sur la transparence et comportant les éléments essentiels du nouveau système de même que les diverses étapes qui seront entreprises incessamment afin d'implanter un programme de rémunération pour les employés selon l'échéancier établi par le client.</p> <p>La stratégie de communication sera élaborée dès le début de la démarche de consultation et sera mise en exécution selon les événements prévus.</p>
3	<p><i>Organisation du travail</i></p> <p><b>Établissement de différents systèmes informatisés pour assurer le suivi tout au long du mandat.</b></p>
4	<p><b>Guide et modèle de description (si nécessaire)</b></p> <p>Pour faciliter le processus de révision des descriptions d'emploi, nous proposerons au client, pour approbation, un guide de rédaction ainsi qu'un modèle de description de fonction.</p> <p>À cette étape nous présenterons le matériel à l'ensemble du personnel de direction et par la suite à l'ensemble du personnel visé par l'étude.</p>

#	Description de l'activité
<b>5</b>	<b>Révision des descriptions de fonction (si nécessaire)</b>  Les descriptions d'emploi sont des outils de gestion visant à atteindre certains buts. Elles ne s'avèrent utiles que dans la mesure où elles permettent de réaliser des objectifs.  Les descriptions d'emploi devront être mises à jour avec la participation des titulaires. Chaque description devra être validée par le supérieur immédiat de manière à nous assurer de la qualité du contenu.  Il est essentiel dans un premier temps que toutes les descriptions d'emploi soient réécrites. Premièrement cette démarche assure auprès du personnel que le processus menant à l'établissement de l'équité est appliqué de façon uniforme pour tous: c.-à-d. il n'y a pas de décisions de la direction qui interviennent dans ce processus.  À cette étape nous présenterons le matériel à l'ensemble du personnel de direction et par la suite à l'ensemble du personnel.  Durant cette période, nous assurerons le suivi et l'assistance nécessaires au processus, et, nous nous assurerons de la qualité du contenu des descriptions d'emplois.
<b>6</b>	<b>Classification des emplois</b>  L'objectif poursuivi par l'évaluation des emplois est d'accorder aux titulaires des postes des salaires proportionnels aux exigences et non de déterminer des salaires ou des écarts précis entre les salaires. Il s'agit uniquement d'indiquer quels emplois doivent être rémunérés à des niveaux identiques et quels emplois doivent être rémunérés à des niveaux différents, c'est-à-dire de classer les emplois.
<b>7</b>	<b>Enquête sur la rémunération</b>  L'enquête de rémunération garantit l'équité externe face au marché de travail. Cette équité externe facilite pour l'organisation le recrutement et la conservation d'un personnel compétent, de même qu'elle procure aux individus une plus grande satisfaction à l'égard de leur rémunération.  La détermination de l'équité externe des salaires passe d'abord par l'identification du marché de comparaison pertinent. Ce marché doit entre autres tenir compte de variables telles que son secteur d'activité, sa localisation et sa taille.  Après avoir identifié le marché de comparaison, on recueille, à l'aide d'un questionnaire, les renseignements pertinents. Appuyées sur des descriptions d'emplois adéquates ainsi que sur l'exercice délicat, mais fondamental d'appariement des emplois, les enquêtes de rémunération fournissent de précieuses indications au sujet des salaires à verser aux titulaires des postes.

## ÉQUITÉ SALARIALE ET GESTION DE LA RÉMUNÉRATION

#	Description de l'activité
<b>8</b>	<b>Structure salariale</b>  Cette étape consiste à concilier les résultats de la classification des emplois avec ceux de l'enquête salariale afin d'arriver à une structure salariale qui réponde aux attentes du client.  Pour chacune des classes salariales définies grâce à l'évaluation des emplois, nous développerons une échelle salariale à partir des résultats de notre enquête salariale. Ces échelles salariales délimiteront les niveaux de salaire à payer pour les divers emplois.
<b>9</b>	<b>Intégration salariale</b>  L'intégration salariale nous permet de déterminer les ajustements nécessaires aux salaires pour positionner le personnel dans la nouvelle structure salariale.  Par cet exercice, nous désirons revoir la position relative que détenait la personne par rapport au maximum de l'échelle actuelle. De plus, nous appliquons le principe que personne ne doit subir de baisse de salaire.
<b>10</b>	<b>Politique de rémunération</b>  Cette politique affecte uniquement la structure salariale. Il s'agit de maintenir cette structure en ligne avec le marché de comparaison. Annuellement, il est possible de faire une enquête maison pour connaître les intentions d'augmentation de la structure salariale, ou d'obtenir des informations des différentes enquêtes qui sont menées pendant l'année.
<b>11</b>	<b>Politique salariale</b>  La politique salariale détermine dans un premier temps l'augmentation salariale globale qui sera donnée. La structure salariale peut augmenter d'un certain pourcentage, alors que la masse salariale peut augmenter d'un pourcentage différent selon différents facteurs tels que la capacité financière et la position des salaires moyens face à la structure salariale. Dans un deuxième temps, cette politique détermine les mécanismes d'augmentation qui permettront de rémunérer le personnel sur la base de leur contribution à l'atteinte des objectifs de votre organisation.
<b>12</b>	<b>Équité individuelle</b>  Analyse de la situation actuelle et proposition pour améliorer le processus.
<b>13</b>	<b>Équité collective</b>  Analyse de la situation actuelle et proposition pour améliorer le processus.

## 10. Démarche équité salariale et approche gestion de la rémunération

La démarche pour réaliser un exercice d'équité salariale est similaire à la démarche normalement utilisée pour l'implantation d'un programme de gestion de la rémunération de façon plus concrète, nous proposons une démarche qui respecte les exigences de la *Loi sur l'équité salariale*. De façon plus générale, le tableau suivant illustre cette situation.

ÉQUITÉ INTERNE / EXTERNE		ÉQUITÉ SALARIALE	
#	DESCRIPTION	#	DESCRIPTION
10.1	Connaissance de l'entreprise		
		10.2	Identification du nombre de personnes salariées
		10.3	Identification du nombre de programme(s) d'équité salariale requis
10.4	Communication du mandat		
10.5	Organisation du travail		
		10.6	Détermination de la composition du (des) comité(s) d'équité salariale
		10.7	Identification des catégories et des prédominances
		10.8	Choix de la Méthode/outils et élaboration d'une démarche
		10.9	Élaboration système d'évaluation
		10.10	Guide de rédaction et modèle de description
		10.11	Premier affichage : catégories, méthode, outils et démarche
10.12	Révision des descriptions d'emplois		
10.13	Validation du contenu		
10.14	Rapport d'étape		
		10.15	Évaluation des catégories d'emplois
		10.16	Analyse des tendances – niveaux
		10.17	Pondération
		10.18	Analyse -tendances-pondération
10.19	Rapport d'étape		
		10.20	Estimation des écarts salariaux
		10.21	Définition des modalités de versement des ajustements salariaux
		10.22	Deuxième affichage : Les résultats
		10.23	Versement des ajustements salariaux
		10.24	Maintien de l'équité salariale

### 10.1 Connaissance de l'entreprise

Avant de procéder, il nous est nécessaire d'acquérir certaines connaissances de votre entreprise. Durant cette phase, nous analyserons les politiques générales et les politiques spécifiques des ressources humaines, plus particulièrement les politiques touchant la rémunération.

Nous analyserons également vos organigrammes, les descriptions d'emploi, ainsi que toute information que vous jugerez pertinente.

Plus précisément, lors de cette phase, nous aborderons principalement les sujets suivants :

- Précision des grandes orientations du mandat et des principaux enjeux ;
- Compréhension des valeurs privilégiées par votre entreprise en regard de la gestion des ressources humaines ;
- Compréhension des préoccupations, des politiques et pratiques actuelles en matière de rémunération ;
- Échanges concernant la stratégie de rémunération et du type de structure salariale désirée ;
- Analyser les facteurs d'évaluation susceptibles d'appuyer les valeurs privilégiées de votre entreprise ;
- Clarification des résultats attendus, des biens livrables et des attentes de la direction ;
- Validation du plan de travail et du calendrier de réalisation.
- Obtenir la documentation nécessaire à la réalisation du mandat;

Cette étape a pour but d'orienter le mandat, d'explorer certaines hypothèses de travail, de valider le plan de travail et le calendrier de réalisation.

### 10.2 Identification du nombre de personnes salariées

La taille de l'entreprise est déterminée par le nombre de personnes salariées qu'elle compte. Au sens de la loi, la notion de salarié réfère à toute personne qui exécute un travail sous la direction ou le contrôle d'un employeur, moyennant une rémunération. La *Loi sur l'équité salariale* s'applique au personnel à temps plein, à temps partiel, occasionnel, régulier ou temporaire. Toutefois, certaines personnes ne sont pas considérées comme des salariés et sont donc exclues de l'application de la loi.

Pour l'application de la *Loi sur l'équité salariale*, le nombre de salariés d'une entreprise est la moyenne du nombre de salariés de cette entreprise au cours des 12 mois qui précèdent le 21 novembre 1977. Cette moyenne est établie en fonction du nombre de salariés inscrits sur le registre de l'employeur par période de paie et il faut tenir compte des exceptions.

### 10.3 Identification du nombre de programme(s) d'équité salariale requis

La *Loi sur l'équité salariale* prévoit que l'employeur dont l'entreprise compte 50 personnes salariées ou plus doit établir un programme d'équité salariale applicable à l'ensemble des personnes salariées de son entreprise.

En résumé, la règle de base est :

**UNE ENTREPRISE = UN PROGRAMME D'ÉQUITÉ SALARIALE**

Cependant, la loi prévoit certaines situations où il peut y avoir plus d'un programme d'équité salariale:

- Sur demande d'une association accréditée qui représente des personnes salariées d'une entreprise, l'employeur doit établir un programme distinct applicable à ces personnes salariées.
- De plus, l'employeur et une association accréditée qui représentent des personnes salariées d'une entreprise peuvent convenir d'établir un ou des programmes distincts applicables à ces personnes salariées dans un ou plusieurs établissements.
- L'employeur peut également demander à la Commission de l'équité salariale l'autorisation d'établir un programme distinct applicable à un ou plusieurs établissements, si des disparités régionales le justifient.

### 10.4 Communication du mandat

Dans la majorité des entreprises où nous sommes intervenus, nous avons constaté que toute démarche affectant de près ou de loin la rémunération engendre un certain niveau d'insécurité chez le personnel.

Dans le but de contrer cet effet et d'éviter la propagation de rumeurs, et toute la démobilisation qu'elle entraîne parfois, nous proposons la mise en œuvre d'une stratégie de communication axée sur la transparence

Celle-ci pourrait être progressive et adapter au contexte de votre entreprise en vue d'informer respectivement la direction, les gestionnaires et les employés des éléments essentiels du nouveau système de même que les diverses étapes qui seront entreprises incessamment afin d'implanter un programme de rémunération pour les employés de votre entreprise selon l'échéancier établi par la direction de votre entreprise.

Une telle stratégie ne peut qu'intensifier la crédibilité du mandat, faciliter sa mise en œuvre de même que l'acceptation des résultats.

La stratégie de communication sera élaborée dès le début de la démarche de consultation et sera mise en exécution selon les événements prévus.

### 10.5 Organisation du travail

Établissement de différents systèmes informatisés pour assurer le suivi tout au long du mandat.

### 10.6 Détermination de la composition du (des) comité(s) d'équité salariale

Pour favoriser la participation des personnes salariées au processus de réalisation de l'équité salariale, la *Loi sur l'équité salariale* prévoit la mise en place d'un comité d'équité salariale. L'employeur dont l'entreprise compte 100 personnes salariées ou plus y est tenu. Les entreprises de plus petite taille peuvent également décider, si elles le désirent, de former un tel comité.

#### ***La composition du comité d'équité salariale***

Le comité est composé d'au moins 3 membres:

- 1/3 des membres représente l'employeur;
- 2/3 des membres représentent les personnes salariées et sont désignés par la ou les association(s) accréditée(s) ou par les personnes salariées non représentées par une association accréditée.
  - Au moins 50 % de ces membres sont des femmes.
  - La désignation des représentants des personnes salariées doit être effectuée de manière à favoriser une représentation des principales catégories d'emplois, tant à prédominance féminine qu'à prédominance masculine.

L'employeur doit fournir aux membres du comité la formation requise pour remplir adéquatement leur mandat.

### 10.7 Identification des catégories et détermination des prédominances

L'identification des catégories d'emplois constitue la première étape du programme d'équité salariale comme prévu par la loi. Il s'agit de regrouper sous une même catégorie d'emplois, les emplois qui ont en commun certaines caractéristiques, à savoir :

- Des fonctions ou des responsabilités semblables ;
- Des qualifications semblables ;
- La même rémunération, soit un même taux ou une même échelle de salaire.

La rémunération d'une catégorie d'emplois est le taux maximum de salaire ou le maximum de l'échelle de salaire des emplois qui y sont regroupés.

Il est possible qu'un emploi soit unique et ne puisse faire l'objet d'aucun regroupement avec d'autres emplois de votre entreprise, il constitue alors à lui seul une catégorie d'emplois.

Une fois les emplois regroupés par catégorie d'emplois, on doit déterminer s'il s'agit d'une catégorie d'emplois à prédominance féminine ou à prédominance masculine ou encore s'il s'agit d'une catégorie mixte.

La *Loi sur l'équité salariale* prévoit quatre (4) critères ou indicateurs qui permettent de déterminer si une catégorie d'emplois est à prédominance féminine ou à prédominance masculine

- Lorsque 60 % des personnes salariées qui occupent les emplois en cause sont du même sexe;
- Lorsque l'écart entre le taux de représentation des femmes ou des hommes dans une catégorie d'emplois et leur taux de représentation dans l'effectif total de l'employeur est jugé significatif;
- Lorsque l'évolution historique du taux de représentation des femmes ou des hommes dans cette catégorie d'emplois au sein de votre entreprise révèle qu'il s'agit d'une catégorie d'emplois à prédominance féminine ou à prédominance masculine ;
- Lorsque cette catégorie d'emplois est couramment associée aux femmes ou aux hommes en raison de stéréotypes occupationnels.

Il s'agit donc d'examiner chaque catégorie d'emplois en regard de ces critères et de retenir celui ou ceux qui sont les plus appropriés.

Les catégories d'emplois mixtes, c'est-à-dire celles sans prédominance sexuelle selon la loi, ne seront pas retenues pour les fins de l'exercice d'équité salariale.

### 10.8 Choix de la méthode/outils et élaboration d'une démarche

Le choix de la méthode et des outils d'évaluation des emplois et l'élaboration d'une démarche d'évaluation constituent la deuxième étape du programme d'équité salariale comme prévu par la loi. De manière à pouvoir comparer les catégories d'emplois à prédominance féminine avec celles à prédominance masculine, il faut d'abord établir la valeur respective de chacune des catégories d'emplois. Pour ce faire, on doit avoir recours à une méthode d'évaluation des catégories d'emplois afin de systématiser le processus d'évaluation et de réduire au minimum la subjectivité qui entoure cet exercice.

La *Loi sur l'équité salariale* ne prescrit aucune méthode d'évaluation des catégories d'emplois. Le choix de la méthode revient donc au comité d'équité salariale ou, en l'absence de comité, à l'employeur. Quelle que soit la méthode choisie, elle devra tenir compte des quatre facteurs suivants :

- Les qualifications requises ;
- Les responsabilités assumées ;
- Les efforts requis ;
- Les conditions dans lesquelles de travail est effectué.

Ces quatre facteurs peuvent être décomposés en sous-facteurs plus spécifiques.

De plus, la méthode doit :

- Permettre une comparaison des catégories d'emplois à prédominance féminine avec les catégories d'emplois à prédominance masculine;
- Mettre en évidence tant les caractères propres aux catégories d'emplois à prédominance féminine que ceux propres aux catégories d'emplois à prédominance masculine.

Les outils d'évaluation peuvent être de diverses natures : questionnaires, entrevues, etc. La démarche d'évaluation réunit l'ensemble des actions menant à l'évaluation des catégories d'emplois.

Quels que soient la méthode, les outils et la démarche d'évaluation retenus, la *Loi sur l'équité salariale* exige qu'ils soient exempts de discrimination fondée sur le sexe.

### 10.9 Élaboration du système d'évaluation

L'évaluation des emplois aide uniquement à considérer d'une façon rationnelle les différences les plus importantes entre les apports exigés des titulaires des postes. Elle cherche à faire ressortir les disparités significatives entre les emplois sur une base comparative et, ainsi, à produire une distribution plus équitable des salaires dans votre entreprise. L'évaluation des emplois n'est qu'une étape dans un processus d'implantation d'un programme de rémunération à l'intérieur d'une entreprise.

***L'ÉVALUATION DES EMPLOIS IMPLIQUE UNE ÉVALUATION DES POSTES  
ET NON DU PERSONNEL.***

L'évaluation des catégories d'emplois, qui est la pierre angulaire de tout programme d'équité salariale, aura un impact important sur le personnel de votre entreprise. Ces activités provoquent généralement des émotions très variées (inquiétudes, attentes diverses, etc.). Il est donc important de procéder judicieusement dans la mise en place de tels systèmes.

Pour assurer l'équité salariale, on doit tenir compte de l'importance relative des emplois dans votre entreprise. Pour ce faire, il faut évaluer chacun des emplois en utilisant un système qui tienne compte des dimensions importantes du travail reliées à chacun.

Toute méthode d'évaluation des emplois doit fixer, pour chaque emploi, un niveau de rémunération équitable tout en reflétant les valeurs privilégiées par votre entreprise. Est-il besoin de préciser que cette méthode doit être suffisamment simple et flexible pour que l'employeur puisse effectuer lui-même une mise à jour régulière de l'évaluation de ses emplois ? De plus, elle doit être exempte de biais discriminatoires et tenir compte des exigences de la *Loi sur l'équité salariale*.

Le système que nous préconisons prévoit l'évaluation des emplois en fonction d'un ensemble de facteurs segmentés en niveaux

## ÉQUITÉ SALARIALE ET GESTION DE LA RÉMUNÉRATION

---

Nous porterons une attention judicieuse au choix des facteurs d'évaluation sur lesquels reposera l'évaluation des emplois de votre entreprise. À cette fin, nous vous proposons de réaliser les étapes suivantes :

- Prise de connaissance des valeurs privilégiées par votre entreprise ;
- Identification et sélection des facteurs qui supportent ces valeurs de même que les orientent de gestion de votre entreprise ;
- Identification, pour chaque facteur d'évaluation des emplois, du nombre de degrés requis compte tenu des responsabilités déléguées aux différents emplois analysés ;
- la révision, au besoin, des degrés de certains facteurs d'évaluation en vue de mieux démarquer les niveaux entre eux.

Tout au long de cette étape, nous nous assurerons que le système d'évaluation a les caractéristiques suivantes :

- Être en étroite relation avec les valeurs privilégiées par votre entreprise ;
- Être pertinent aux emplois évalués ;
- Utiliser des facteurs indépendants les uns par rapport aux autres de façon à ne pas mesurer deux fois une même dimension ;
- Être suffisamment discriminant pour permettre l'établissement de la hiérarchisation des emplois ;

Nous vous présenterons le système adapté pour approbation afin de nous assurer qu'il se prête facilement à l'évaluation des emplois de votre entreprise et qu'il respecte les exigences connues de *Loi sur l'équité salariale*, à savoir que :

- Les facteurs d'évaluation sont répartis et conforment aux quatre grands critères d'évaluation soit : les qualifications requises, les responsabilités assumées, les efforts requis et les conditions dans lesquelles le travail est effectué.
- Les facteurs proposés et choisis sont neutres et exempts de toute partialité fondée sur le sexe.

La méthode d'évaluation que nous proposerons est objective puisque :

- Les résultats seront basés sur les responsabilités décrites dans les descriptions d'emplois et/ou les questionnaires complétés par les employés ;
- Les résultats d'évaluation s'appuient sur un processus de validation efficace ;
- La transparence du processus est la pierre angulaire sur laquelle repose notre approche.

Le transfert des connaissances porte donc sur l'évaluation des emplois et non pas sur l'utilisation d'un logiciel.

La qualité première de notre méthodologie est sa flexibilité. Conçue pour vous, cette méthode est entièrement personnalisée et, dès lors, vous pouvez l'adapter facilement et équitablement à tous vos changements organisationnels et évaluer vos nouveaux postes ou les postes modifiés.

### 10.10 Guide de rédaction et modèle de description

Pour faciliter le processus de révision des descriptions d'emploi, nous vous proposerons, pour approbation, un guide de rédaction ainsi qu'un modèle de description de fonction. Ce matériel respectera les principes connus des exigences de la *Loi sur l'équité salariale* ainsi que de la Loi 90 sur la formation professionnelle.

Nous élaborerons un questionnaire structuré en vue d'évaluer les emplois de votre entreprise, et nous vous assurerons qu'il tienne compte des niveaux de responsabilités des titulaires d'emplois à évaluer. Nous procéderons ainsi à une auto-évaluation des emplois, sous la forme d'un questionnaire, par chaque titulaire et son supérieur immédiat.

Nous vous soumettrons le questionnaire pour validation et le réviserons au besoin afin qu'il reflète bien la culture de votre entreprise et la terminologie qu'on y utilise.

À cette étape, nous présenterons le matériel à l'ensemble de votre personnel de direction et par la suite à l'ensemble du personnel visé par l'étude.

### 10.11 Premier affichage : Catégories – Méthode – Outil(s) - Démarche

Les résultats de l'identification des catégories d'emplois à prédominance féminine et à prédominance masculine ainsi que du choix de la méthode et des outils d'évaluation et de l'élaboration de la démarche retenue doivent être affichés dans des endroits visibles et facilement accessibles aux personnes salariées. Cet affichage doit aussi indiquer :

- Le droit de la personne salariée de demander par écrit des renseignements additionnels ou de faire des observations sur ces résultats;
- Les délais pour exercer ces droits, soit 60 jours à partir de la date d'affichage.

Dans l'éventualité où une personne salariée se prévaut de l'un de ces droits, le comité d'équité salariale ou, en l'absence de comité, l'employeur dispose de 30 jours pour considérer les observations de la personne salariée, faire des modifications, s'il y a lieu, et procéder à un nouvel affichage. Ce nouvel affichage doit indiquer si des modifications ont été apportées et, dans l'affirmative, préciser lesquelles.

En l'absence d'un comité d'équité salariale, cet affichage doit aussi mentionner les recours prévus par la *Loi sur l'équité salariale* et les délais pour les exercer.

### **10.12 Révision des descriptions d'emplois**

Les descriptions d'emploi sont des outils de gestion visant à atteindre certains buts. Elles ne s'avèrent utiles que dans la mesure où elles permettent de réaliser des objectifs.

Il est essentiel dans un premier temps que toutes les descriptions d'emploi soient réécrites. Premièrement cette démarche assure auprès du personnel que le processus menant à l'établissement de l'équité est appliqué de façon uniforme pour tous: c.-à-d. il n'y a pas de décisions de la direction qui interviennent dans ce processus. Deuxièmement cette démarche est fort utile pour l'application des principes connus de la *Loi sur l'équité salariale*.

Les descriptions d'emploi devront être mises à jour avec la participation des titulaires. Chaque description devra être validée par le supérieur immédiat de manière à nous assurer de la qualité du contenu.

À cette étape nous présenterons le matériel à l'ensemble de votre personnel de direction et par la suite à l'ensemble du personnel.

Durant cette période, nous assurerons le suivi et l'assistance nécessaires au processus.

La réduction des descriptions d'emploi par l'utilisation de descriptions génériques ainsi que le questionnement sur la nécessité de différents niveaux « junior - intermédiaire - senior » seront analysés durant le processus d'évaluation des emplois.

### **10.13 Validation du contenu**

Durant cette phase, nous nous assurerons de la qualité du contenu des descriptions d'emplois.

### **10.14 Rapport d'étape**

Rapport sur le processus de mise à jour des descriptions des emplois et recommandation pour une politique concernant les descriptions d'emplois.

### 10.15 Évaluation des catégories d'emplois

Une fois la méthode et les outils d'évaluation choisis, il est possible de procéder à l'évaluation des emplois à prédominance féminine et de celles à prédominance masculine et de leur accorder une valeur. C'est le début de la troisième étape du programme d'équité salariale.

L'évaluation des catégories d'emplois doit porter sur les caractéristiques de la catégorie d'emplois et non sur les personnes salariées qui occupent les emplois. Il faut aussi s'assurer que l'application de la méthode et des outils d'évaluation soit exempte de discrimination fondée sur le sexe.

Durant la formation et l'évaluation des emplois, nous assumerons la présidence du comité laquelle pourra être reprise par la suite par la personne représentant la fonction ressources humaines.

Nous convoquerons tout d'abord les membres du comité à une rencontre préparatoire au cours de laquelle nous leur présenterons le système d'évaluation des emplois et expliquerons en détail toutes les étapes qui mènent à la différenciation des emplois. Nous remettrons à chacun des membres du comité un guide d'évaluation des emplois afin de nous assurer qu'ils disposent en tout temps de tous les outils nécessaires à la réalisation de leur mandat.

Les membres du comité procéderont à l'évaluation des emplois en se basant sur l'information contenue dans les descriptions d'emploi.

Puisque le rôle du comité d'évaluation est d'assurer l'application uniforme et cohérente de chaque facteur, nous traiterons un seul facteur, ou un ensemble de facteurs, à la fois, l'appliquant à chacun des emplois, à tour de rôle. Le même processus sera ainsi repris pour l'ensemble des facteurs. Cette méthode d'évaluation assure une très grande cohérence dans les résultats de l'évaluation. Une fois cette première étape complétée, le comité d'évaluation procédera à la validation de l'ensemble des résultats.

Il est bien entendu qu'une personne qui est membre du comité ne pourra participer à l'évaluation de son propre emploi.

## 10.16 Analyse des tendances - niveaux

A cette étape il faut s'assurer que nos résultats d'évaluation n'ont pas de tendances sexistes. Cette analyse se fait en comparant les niveaux moyens accordés à chaque facteur selon la prédominance des catégories d'emplois.

Le tableau suivant illustre cette analyse.

<b>Exemple d'analyse des tendances selon les niveaux moyens d'évaluation</b>			
<b>Facteurs d'évaluation</b>	<b>Prédominance Féminine</b>	<b>Prédominance Masculine</b>	<b>Tendance</b>
1	2	2	N
2	4	4	N
3	4	1	F
4	2	4	M
5	4	1	F
6	1	4	M
7	3	3	N

Facteurs neutres	3
Facteurs ayant une tendance « féminine »	2
Facteurs ayant une tendance « masculine »	2

Ces résultats ne sont ni bons ni mauvais. Il n'y a pas de bonne réponse à ce genre d'analyse.

Il faut être en mesure de justifier si chaque tendance reflète la réalité de votre entreprise et n'est pas le résultat d'une application d'un jugement systématiquement défavorable à une catégorie d'emploi.

En présumant que le facteur 3 dans notre exemple est le niveau de scolarité requis, il est évident que l'on en demande davantage aux emplois de catégorie féminine qu'à ceux des catégories masculines. Cette situation peut être justifiable si dans une entreprise de production nous retrouvons uniquement des emplois de catégorie féminine dans les emplois de gestion/bureau et des emplois de catégorie masculine dans les emplois d'usine demandant peu de formation.

### 10.17 Pondération

Notre expérience en matière d'évaluation des emplois nous amène à procéder à la révision de la pondération à la fin du processus d'évaluation des emplois, et ce, en vue de maintenir l'impartialité et la neutralité de tous les membres impliqués.

Conséquemment, cette approche ne peut que favoriser l'objectivité des membres du comité d'évaluation lors de la révision des cotes d'évaluation.

Nous analyserons, donc, la pondération du système d'évaluation en regard de notre expertise et des pratiques généralement utilisées dans le marché, et ce, en fonction des critères suivants :

- Poids relatif de chacun des quatre grands critères d'évaluation ;
- Poids relatif de chaque facteur d'évaluation à l'intérieur de chacun des quatre grands critères d'évaluation prévus dans la législation québécoise d'équité salariale ;
- Distribution de ces points à chacun des degrés d'un facteur d'évaluation et, s'il y a lieu, nous nous recommanderons les ajustements requis.

Au cours de cette étape, nous nous assurerons que :

- La pondération du système d'évaluation reflète bien l'importance accordée à chacune des valeurs privilégiées par votre entreprise ;
- La relation des facteurs entre eux, leurs valeurs respectives et les règles de progression de chacun des facteurs soient faciles à administrer ;
- Le système soit équitable et ne favorise pas certains emplois au détriment d'autres familles d'emplois de votre entreprise ;
- Le rangement des emplois soit approprié.

D'autre part, des analyses de corrélations mathématiques seront aussi utilisées aux fins de l'établissement de la pondération du système.

Nous réviserons le rangement général et les résultats d'évaluation des emplois et nous nous assurerons que le système d'évaluation permette l'équité salariale / interne en tenant compte des différences entre les responsabilités des divers emplois.

À cette fin, nous porterons une attention particulière aux cas problématiques qui pourraient survenir en cours d'analyse.

## 10.18 Analyse des tendances - pondération

La pondération fait intervenir une large part de subjectivité.

Pour s'assurer de la neutralité sexuelle d'une grille de pondération, il faut éviter d'attribuer des pondérations supérieures à des sous-facteurs qui privilégient les emplois à prédominance masculine et des pondérations inférieures à des sous-facteurs qui privilégient des emplois à prédominance féminine. Le tableau suivant illustre cette analyse.

Exemple d'une analyse des tendances – pondération					
Facteurs D'évaluation	Prédominances		Tendances	Pondération	
	F	M		1	2
1	2	2	N	10	15
2	4	4	N	20	15
3	4	1	F	10	20
4	2	4	M	30	20
5	4	1	F	5	10
6	1	4	M	15	10
7	3	3	N	10	10

Facteurs ayant une tendance « masculine »	45	30
Facteurs ayant une tendance « féminine »	15	30

Dans notre exemple nous distribuons un total de 100 points.

La pondération 1 favorise nettement les facteurs (4 et 6) ayant une tendance masculine comparativement aux facteurs (3 et 5) ayant une tendance féminine.

La pondération 2 neutralise les tendances des facteurs.

### 10.19 Rapport d'étape

Rapport sur le processus d'évaluation des emplois et recommandation pour une politique concernant l'évaluation des emplois.

### 10.20 Estimation des écarts salariaux

L'estimation des écarts salariaux, qui fait aussi partie de la troisième étape du programme d'équité salariale, consiste à comparer la rémunération des catégories d'emplois à prédominance féminine à celle des catégories d'emplois à prédominance masculine.

Pour les fins de l'estimation des écarts salariaux, la rémunération, au sens de la loi, comprend le salaire de base et, s'ils ne sont pas également accessibles aux catégories d'emplois comparées, la rémunération flexible ainsi que les avantages à valeur pécuniaire.

La *Loi sur l'équité salariale* prévoit deux méthodes de comparaison aux fins de l'estimation des écarts salariaux, soit sur une base globale ou sur une base individuelle.

L'estimation des écarts salariaux sur une base globale consiste à comparer chaque catégorie d'emplois à prédominance féminine avec la courbe salariale des catégories d'emplois à prédominance masculine.

L'estimation des écarts salariaux sur une base individuelle consiste à comparer par paire une catégorie d'emplois à prédominance féminine avec une catégorie d'emplois à prédominance masculine de même valeur.

Les ajustements salariaux requis pour atteindre l'équité salariale devront avoir été déterminés au plus tard le 21 novembre 2001.

Dans le cas d'une entreprise qui commence ses activités durant la période de 12 mois qui précède le 21 novembre 1997 ou après cette date, le délai prévu de quatre ans s'applique à compter de la date qui suit d'un an la date du début de ses activités.

### 10.21 Définition des modalités de versement des ajustements salariaux

On a, au point précédent, déterminé les écarts salariaux. Il faut maintenant établir les modalités de versement des ajustements salariaux pour les catégories d'emplois à prédominance féminine. Il s'agit de la quatrième étape d'un programme d'équité salariale comme prévu par la loi.

Il revient à l'employeur de prévoir les modalités de versement de ces ajustements salariaux, après consultation du comité d'équité salariale, ou de l'association accréditée avec laquelle il établit conjointement un programme d'équité salariale, selon le cas.

Ce sont les catégories d'emplois à prédominance féminine qui devront faire l'objet d'un ajustement de manière à éliminer l'écart salarial observé. La *Loi sur l'équité salariale* prévoit que l'équité salariale ne peut être atteinte en diminuant la rémunération des personnes salariées dans votre entreprise.

### 10.22 Deuxième affichage : Les résultats

Le comité d'équité salariale ou, en l'absence de comité, l'employeur doit afficher les résultats des quatre étapes du programme d'équité salariale dans des endroits visibles et facilement accessibles aux personnes salariées. Cet affichage doit aussi indiquer :

- Le droit de la personne salariée de demander par écrit des renseignements additionnels ou de faire des observations sur ces résultats;
- Les délais pour exercer ces droits, soit 60 jours à partir de la date d'affichage.

Dans l'éventualité où une personne salariée se prévaut de l'un de ces droits, le comité d'équité salariale ou, en l'absence de comité, l'employeur, dispose de 30 jours pour considérer les observations de la personne salariée, faire des modifications, s'il y a lieu, et procéder à un nouvel affichage. Ce nouvel affichage doit indiquer si des modifications ont été apportées et, dans l'affirmative, préciser lesquelles. En l'absence d'un comité d'équité salariale, cet affichage doit aussi mentionner les recours prévus par la *Loi sur l'équité salariale* et les délais pour les exercer.

### **10.23 Versement des ajustements salariaux**

L'employeur doit commencer à verser les premiers ajustements salariaux au plus tard le 21 novembre 2001. Les ajustements peuvent être étalés sur une période maximale de quatre ans, c'est-à-dire qu'ils pourront s'échelonner au plus tard jusqu'au 21 novembre 2005. Lorsqu'il y a étalement, les versements doivent être annuels et le montant de chacun des versements doit être égal. À défaut de payer les ajustements dans les délais prévus, ceux-ci portent intérêt.

La *Loi sur l'équité salariale* prévoit que la période d'étalement peut être prolongée pour une période maximale de trois ans lorsque, de l'avis de la Commission de l'équité salariale, la situation financière de votre entreprise ne lui permet pas de verser les ajustements prévus. Par ailleurs, si la Commission a des raisons de croire que la situation de l'employeur s'est améliorée, de nouvelles modalités pourront être établies.

Dans le cas d'une entreprise qui commence ses activités durant la période de 12 mois qui précèdent le 21 novembre 1997 ou après cette date, les délais prévus s'appliquent à compter de la date qui suit d'un an la date du début de ses activités.

### **10.24 Maintien de l'équité salariale**

L'employeur a l'obligation de maintenir l'équité salariale, et ce malgré les changements que peut connaître votre entreprise, notamment la création de nouveaux emplois, de nouvelles catégories d'emplois, des modifications aux emplois actuels ou à leurs conditions. Le maintien de l'équité salariale doit également être assuré lors de la négociation d'une convention collective ou lors de son renouvellement. Dans ce dernier cas, l'association accréditée doit aussi s'assurer de ce maintien.

**11. DÉMARCHE – ÉQUITÉ INTERNE**

Suite à l'application de la *Loi sur l'équité salariale*, nous proposons une démarche pour finaliser l'implantation d'un programme de rémunération.

<b>ÉQUITÉ INTERNE / EXTERNE</b>		<b>ÉQUITÉ SALARIALE</b>	
<b>#</b>	<b>DESCRIPTION</b>	<b>#</b>	<b>DESCRIPTION</b>
11.1	Classification		
11.2	Analyse des tendances-classification		
11.3	Enquête sur la rémunération		
11.4	Établissement du marché de référence		
11.5	Cueillette des données de rémunération		
11.6	Analyse et validation des données		
11.7	Préparation et présentation du rapport d'enquête salariale		
11.8	Révision de la structure salariale		
11.9	Intégration salariale		
11.10	Équité individuelle		
11.11	Équité collective		
11.12	Politique de rémunération		
11.13	Politique salariale		

### 11.1 Classification

L'objectif poursuivi par l'évaluation des emplois est d'accorder aux titulaires des postes des salaires proportionnels aux exigences et non de déterminer des salaires ou des écarts précis entre les salaires. Il s'agit uniquement d'indiquer quels emplois doivent être rémunérés à des niveaux identiques et quels emplois doivent être rémunérés à des niveaux différents, c'est-à-dire de classer les emplois.

Il existe deux arguments principaux en faveur du regroupement des emplois en différentes classes.

Premièrement, le processus d'évaluation des emplois, quoique rationnel, est essentiellement subjectif. Une des faiblesses des méthodes quantitatives d'évaluation des emplois est leur faux caractère scientifique. La distribution des points résultant de l'évaluation des emplois relève d'un ensemble de décisions subjectives; de ce fait, elle est plus ou moins précise. L'évaluation des emplois n'étant ni une science exacte ni un processus purement aléatoire, la qualité de ses résultats se situe quelque part entre ces deux extrêmes. Il importe alors de tenir compte de cette limite de la précision des évaluations des emplois lors de la détermination de la structure salariale : il faut regrouper les emplois semblables ou équivalents en matière d'exigences et ayant obtenu un pointage à l'intérieur d'une certaine fourchette. En d'autres mots, il faut définir les diverses classes d'emplois à l'intérieur de la structure salariale.

Deuxièmement, la raison d'utiliser des classes d'emplois a trait à l'administration de la structure salariale. Lorsqu'on regroupe les emplois équivalents, en classes, on limite ainsi le nombre de décisions à prendre; les décisions en matière de salaires toucheront un groupe d'emplois (une classe) plutôt que chacun des emplois.

Nous analyserons la distribution des résultats de l'évaluation des emplois en regard de la structure de points actuellement en vigueur et nous nous assurerons que :

- Les classes de rangement reflètent le regroupement naturel des emplois ;
- Le nombre de classes salariales s'harmonise avec la structure organisationnelle de votre entreprise ;
- Le regroupement des emplois soit exempt de biais discriminatoires.

Au besoin, nous vous recommanderons les ajustements requis. Les approches suivantes seront notamment utilisées pour sélectionner la structure de points idéale pour votre entreprise :

- Examen de la distribution des résultats d'évaluation ;
- Examen de la distribution des points entre les divers degrés des facteurs d'évaluation des emplois ;
- Analyse du seuil de perception et de l'erreur type de mesure.

De plus, nous pourrions utiliser une combinaison de ces méthodes afin d'établir une structure de points optimale pour votre entreprise.

Les résultats de l'évaluation de chaque emploi seront ensuite présentés sous forme de pointage. Les emplois seront regroupés en fonction des pointages ainsi obtenus. Nous vous soumettrons les résultats pour approbation.

Une présentation, qui sera faite à chaque direction, des résultats de l'évaluation des emplois de sa direction. Ces rencontres individuelles auront pour but d'expliquer la classification et de recueillir les commentaires des directeurs.

## 11.2 Analyse des tendances - classification

Comme nous l'avons déjà vu, la méthode du pointage permet d'obtenir une valeur chiffrée pour chaque emploi. Comme il est impossible d'éliminer du processus d'évaluation des emplois toute subjectivité, il est impossible d'obtenir des résultats parfaitement précis. On ne peut donc dire qu'un emploi coté 176 points est nécessairement d'une importance supérieure à celle d'un emploi coté à 170 points. On regroupe généralement les emplois à l'intérieur d'un intervalle de points. Tous les emplois situés à l'intérieur de cet intervalle sont considérés comme de valeur semblable, et deux emplois sont jugés équivalents si leur valeur en points se situe à l'intérieur d'un intervalle déterminé. Selon la *Loi sur l'équité salariale*, ces emplois devraient obtenir un salaire égal, cependant la *Loi sur l'équité salariale* n'a pas défini la notion de « catégories d'emplois de même valeur ».

Selon les experts en évaluation des emplois, il faut choisir un intervalle de points qui permet des différences perceptibles entre les valeurs des emplois. Les spécialistes fixent à plus ou moins 7.5% de la valeur des emplois, la différence acceptable pour considérer que des emplois sont sensiblement de valeur égale.

Il faut bien s'assurer que notre exercice de classification n'a pas introduit de discrimination dans notre système.

<b>Exemple de classification des emplois selon des intervalles de points différents</b>				
<b>Catégorie d'emplois</b>	<b>Prédominance sexuelle</b>	<b>Total de points</b>	<b>Classification 1</b>	<b>Classification 2</b>
1	F	170	1	2
2	H	176	2	2
3	F	322	4	5
4	H	329	5	5
5	F	472	7	8
6	H	476	8	8

### Classification 1

Intervalle de 50 points

Borne minimale classe 1 à 125 points

Classe : 1 :125-174, 2 :175-224, 4 :275-324, 7 :425-474

### Classification 2

Intervalle de 50 points

Borne minimale classe 1 à 120 points

Classe : 1 :120-169, 2 :170-219, 5 :320-369, 8 :470-529

## ÉQUITÉ SALARIALE ET GESTION DE LA RÉMUNÉRATION

---

La classification 1 favorise les emplois masculins puisque, systématiquement, ceux-ci se situent dans une classe supérieure à celle des emplois féminins pour une différence de pointage qui n'est pas significative.

La classification 2 est neutre, elle ne privilégie pas les emplois d'un sexe au détriment de l'autre sexe

La distinction entre la classification 1 et la classification 2 est le pointage de départ de la classe minimale, soit la classe 1.

Le nombre de points, les bornes minimales et maximales qui délimitent l'intervalle ont une grande importance puisqu'elles détermineront les emplois de même valeur.

Si les intervalles sont définis de telle manière que systématiquement les emplois masculins sont près des bornes inférieures alors que les emplois féminins sont près des bornes supérieures, il y a lieu de vérifier la neutralité sexiste d'une telle classification.

### 11.3 Enquête sur la rémunération

L'enquête de rémunération garantit l'équité externe face au marché de travail. Cette équité externe facilite pour votre entreprise le recrutement et la conservation d'un personnel compétent, de même qu'elle procure aux individus une plus grande satisfaction à l'égard de leur rémunération.

La détermination de l'équité externe des salaires passe d'abord par l'identification du marché de comparaison pertinent. Ce marché doit entre autres tenir compte de variables telles que son secteur d'activité, sa localisation et sa taille.

Après avoir identifié le marché de comparaison, on recueille, à l'aide d'un questionnaire, les renseignements pertinents. Appuyées sur des descriptions d'emplois adéquates ainsi que sur l'exercice délicat, mais fondamental d'appariement des emplois, les enquêtes de rémunération fournissent de précieuses indications au sujet des salaires à verser aux titulaires des postes.

### 11.4 Établissement du marché de référence

La composition du marché de référence ainsi que la taille des entreprises exercent une influence déterminante sur la validité des résultats d'une étude de rémunération.

Le marché de référence doit tenir compte du marché d'emploi naturel, des divers postes repères sélectionnés et des caractéristiques organisationnelles de votre entreprise. Dans un tel contexte, nous sélectionnerons avec vous un ou des marchés de référence appropriés pour votre entreprise. Le choix sera fait en tenant compte de vos besoins de recrutement et de vos pratiques de gestion.

Aux fins de cette étude, nous utiliserons nos banques et toutes autres banques de données que vous pourriez posséder en vue d'établir le degré de compétitivité de la politique salariale de votre entreprise.

### 11.5 Cueillette des données de rémunération

Les informations qui seront analysées dans les diverses banques de données ont trait aux éléments de rémunération suivants :

- Les échelles salariales
- Le salaire de base moyen
- Les bonis (cible, maximum et réellement payée) s'il y a lieu.

Parmi les emplois déjà évalués, nous sélectionnerons une vingtaine d'emplois repères. À l'aide d'un sommaire de descriptions d'emplois, nous établirons des appariements dans les diverses banques de données et recueillerons les informations sur la rémunération directe payée à ces divers emplois.

Nous sommes en mesure de qualifier et de quantifier le degré de précision des appariements, par l'utilisation d'une grille d'appariement, et d'assurer avec exactitude l'impact sur les données du marché

### 11.6 Analyse et validation des données

Nous procéderons à la saisie des résultats obtenus pour chaque emploi et identifierons les cas problématiques.

Suite à cette validation, nous procéderons aux modifications, s'il y a lieu, et effectuerons la compilation finale des données

### 11.7 Préparation et présentation du rapport d'enquête salariale

Nous préparerons et présenterons un rapport contenant les données de la rémunération. À la lumière des résultats de l'enquête, nous dégagerons des pistes de réflexion visant à établir de concert avec la direction, les orientations désirées en matière de rémunération. Ces orientations serviront de guide à la révision de la structure appropriée pour votre entreprise.

### 11.8 Révision de la structure salariale

À partir des résultats obtenus lors de l'enquête de rémunération, nous réviserons la structure salariale en vigueur et au besoin proposerons les ajustements requis aux fins de cette révision, nous tiendrons compte des éléments suivants :

- Le type d'échelles salariales qui facilitera la gestion et la communication des pratiques de rémunération de votre entreprise ;
- Vos besoins en matière de mobilité de votre personnel ;
- Les tendances observées dans votre marché de référence quant aux points contrôles utilisés pour les échelles salariales de même que l'écart entre le minimum et le maximum des échelles salariales ;
- Les pratiques de rémunération dans le marché en général résultant à l'aplatissement des structures organisationnelles (réduction du nombre de classes et l'introduction d'échelles salariales élargies).

La prise en considération de ces divers éléments nous permettra de réviser la structure salariale en tenant compte de diverses préoccupations administratives et en s'assurant qu'elle respecte l'équité interne, externe et salariale.

Nous vous rencontrerons et présenterons les ajustements proposés à la structure salariale aux fins de révision et d'approbation. Une fois la structure salariale approuvée, nous vous soumettrons un scénario d'ajustement (intégration salariale) des salaires appropriés pour les postes analysés.

### 11.9 Intégration salariale

L'intégration salariale nous permet de déterminer les ajustements nécessaires aux salaires pour positionner le personnel dans la nouvelle structure salariale.

Par cet exercice, nous désirons revoir la position relative que détenait la personne par rapport au maximum de l'échelle actuelle. De plus, nous appliquons le principe que personne ne doit subir de baisse de salaire.

### 11.10 Équité individuelle

Pour le gestionnaire en rémunération, la gestion de l'équité individuelle consiste à relier des objectifs organisationnels qui sont importants pour votre entreprise avec les objectifs qui sont importants pour les individus.

Ceci implique la mise en place d'une politique qui motivera le type de comportement nécessaire pour atteindre les objectifs de votre entreprise et également les objectifs individuels.

Analyse de la situation actuelle et proposition pour améliorer le processus.

### 11.11 Équité collective

L'équité collective consiste à reconnaître les efforts collectifs pour atteindre les objectifs de votre entreprise.

Pour le gestionnaire en rémunération, la gestion de l'équité collective consiste à relier des objectifs organisationnels qui sont importants pour votre entreprise avec des objectifs qui sont importants pour le personnel.

Ceci implique la mise en place d'une politique qui motivera le type de comportement nécessaire pour atteindre les objectifs de votre entreprise et également des objectifs collectifs.

Analyse de la situation actuelle et proposition pour améliorer le processus.

### 11.12 Politiques

Alors que les objectifs consistent en ce que l'on cherche à réaliser grâce aux divers régimes de rémunération, les politiques constituent les fondements de la gestion d'un tel système. Les politiques de votre entreprise constituent pour elle une façon privilégiée d'agir, de faire face aux différentes situations et d'assumer ses responsabilités tout en tenant compte de sa culture, de sa maturité, de son style de gestion, de ses objectifs et de ses stratégies. Ainsi, la formulation de telles politiques force la direction de votre entreprise à réfléchir sur ce qu'elle fait et sur ce qu'elle veut faire. En outre, cela a pour effet de procurer au personnel, un certain sentiment de sécurité. Ceux-ci savent alors à quoi s'attendre.

#### 11.12.1 Politique de rémunération

Cette politique affecte uniquement la structure salariale. Il s'agit de maintenir cette structure en ligne avec le marché de comparaison. Annuellement, il est possible de faire une enquête maison pour connaître les intentions d'augmentation de la structure salariale, ou d'obtenir des informations des différentes enquêtes qui sont menées pendant l'année.

Analyse de la situation actuelle et proposition pour améliorer le processus.

### **11.12.2 Politique salariale**

La politique salariale détermine dans un premier temps l'augmentation salariale globale qui sera donnée. La structure salariale peut augmenter d'un certain pourcentage, alors que la masse salariale peut augmenter d'un pourcentage différent selon différents facteurs tels que la capacité financière et la position des salaires moyens face à la structure salariale. Dans un deuxième temps, cette politique détermine les mécanismes d'augmentation qui permettront de rémunérer le personnel sur la base de leur contribution à l'atteinte des objectifs de votre entreprise.

Analyse de la situation actuelle et proposition pour améliorer le processus.