



ÉQUITÉ SALARIALE  
ÉQUITÉ INTERNE  
ÉQUITÉ EXTERNE  
ÉQUITÉ INDIVIDUELLE  
ÉQUITÉ COLLECTIVE

## **RÉMUNÉRATION PLUS RSG**

*GESTION PROFESSIONNELLE DE LA RÉMUNÉRATION  
SPÉCIALISTE EN ÉQUITÉ SALARIALE*

# **GESTION DE LA RÉMUNÉRATION**

---

## **GESTION STRUCTURE SALARIALE**



**Serge Goyette CRHA**

**Ordre des conseillers en ressources humaines agréés**

## TABLE DES MATIÈRES

1	PROGRAMME DE GESTION DE LA RÉMUNÉRATION .....	1
2	CLASSIFICATION.....	6
3	STRUCTURE SALARIALE.....	9
4	NOMENCLATURE.....	9
5	INDICE D'ADMINISTRATION SALARIALE.....	15
6	CALCULER UNE STRUCTURE SALARIALE.....	23
7	INTÉGRATION SALARIALE.....	29
8	AUGMENTATION D'UNE STRUCTURE SALARIALE.....	33
9	IMPACT DES AUGMENTATIONS VARIÉS .....	37
10	PLUSIEURS ÉQUATIONS DE DROITE .....	38
11	CONCLUSION .....	39

*DANS CE TEXTE, LE RECOURS AU MASCULIN POUR DÉSIGNER DES PERSONNES A COMME SEUL BUT D'ALLÉGER LE TEXTE ET IDENTIFIE SANS DISCRIMINATION LES INDIVIDUS DE DEUX SEXES.*

# 1 Programme de gestion de la rémunération

Dans notre modèle de gestion de la rémunération, l'établissement de la structure salariale est la onzième étape, soit après la réalisation d'une enquête salariale pour atteindre l'équité externe.

Le processus pour atteindre l'équité interne est le même.

En équité interne on utilise les salaires actuels pour faire nos calculs, et en équité externe on utilise les salaires résultants de l'enquête salariale.

<b>1</b>	<p><b>Orientation du mandat</b></p> <p>Au départ, il nous faut établir certaines lignes directrices.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle orientation désirez-vous prendre pour une politique générale de rémunération</li> <li>• Stratégie de communication.</li> </ul>
<b>2</b>	<p><b>Communication du mandat</b></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 oeuvre 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 de d'implanter un programme de rémunération pour vos employés selon l'échéancier établi par la direction de votre organisation.</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>
<b>3</b>	<p><b>Organisation du travail</b></p> <p>Établissement de différents systèmes informatisés pour assurer le suivi tout au long du mandat.</p>

<b>4</b>	<b>Guide et modèle de description (si nécessaire)</b>  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.  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.
<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 d'un programme de gestion de la rémunération est appliqué de façon uniforme pour tous: i.e. 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>Évaluation des emplois</b>  L'évaluation des emplois est le processus systématique qui permet d'établir la valeur relative des emplois au sein d'une organisation. Ce processus permettra d'avoir en place une structure de rémunération juste et équitable, qui rémunère les employés de selon la valeur de leur travail.  La méthode d'évaluation des emplois est celle dite de points et facteurs, qui est la plus utilisée pour réaliser l'implantation de tel exercice. Quatre facteurs, soient les qualifications requises, les responsabilités assumées, l'effort requis et les conditions de travail, sont à retenir.

7	<p><b>Validation de l'évaluation</b></p> <p>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.</p>
8	<p><b>Pondération</b></p> <p>Nous analyserons la pondération du système d'évaluation en regard de notre expertise et des pratiques généralement utilisées dans le marché.</p> <p>Nous nous assurerons de la neutralité sexuelle de cette grille de pondération.</p>
9	<p><b>Classification des emplois</b></p> <p>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.</p>
10	<p><b>Enquête sur la rémunération</b></p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Il existe également d'autres sources importantes d'information salariale si on ne veut pas réaliser ce genre d'enquête. Principalement l'Institut de la statistique du Québec et Emploi Québec. Certains diront que cela est du « vieux stock », oui, mais très bien fait et on peut faire vieillir les données avec la fluctuation de l'indice des prix à la consommation.</p>

<b>11</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>12</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>13</b>	<b>Équité individuelle</b>  Assurer le juste positionnement des employés en fonction de leurs années d'expérience, de leurs compétences ou de leur rendement.
<b>14</b>	<b>Équité collective</b>  L'équité collective consiste à reconnaître les efforts collectifs pour atteindre les objectifs de l'organisation.  Pour le gestionnaire en rémunération, la gestion de l'équité collective consiste à relier des objectifs organisationnels qui sont importants pour l'organisation 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 l'organisation et également les objectifs collectifs.

<b>15</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>16</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>17</b>	<b>Manuel de gestion</b>  Les techniques, procédures ou pratiques ne s'élaborent pas dans l'abstrait. Nous produirons un manuel pour assurer la bonne gestion du système de rémunération

## 2 Classification

Nous vous présentons le dossier d'un mandat réalisé en 2012; les données d'identification ont été modifiées.

Le tableau suivant liste les emplois par la valeur totale des points obtenus lors de l'évaluation des emplois

NO.	EMPLOI	TOTAL
		POINTS
11	Catégorie 11	266
5	Catégorie 5	320
30	Catégorie 31	320
2	Catégorie 2	351
29	Catégorie 29	351
7	Catégorie 7	366
6	Catégorie 6	381
4	Catégorie 4	390
28	Catégorie 28	400
26	Catégorie 26	402
23	Catégorie 23	413
21	Catégorie 21	417
13	Catégorie 13	418
19	Catégorie 19	418
15	Catégorie 15	428
25	Catégorie 25	444
27	Catégorie 27	447
1	Catégorie 1	459
17	Catégorie 17	522
3	Catégorie 3	543
22	Catégorie 22	554
16	Catégorie 16	562
20	Catégorie 20	572
12	Catégorie 12	573
18	Catégorie 18	573
24	Catégorie 24	583
31	Catégorie 30	649
14	Catégorie 14	588
10	Catégorie 10	637
9	Catégorie 9	650
8	Catégorie 8	691



Le système de classification, a comme intervalle des classes, une valeur de 40 points et ainsi nous obtenons 20 classes salariales.

Intervalle	40	Classes 20
CLASSES	MINIMUM	MAXIMUM
1	200	240
2	241	281
3	282	322
4	323	363
5	364	404
6	405	445
7	446	486
8	487	527
9	528	568
10	569	609
11	610	650
12	651	691
13	692	732
14	733	773
15	774	814
16	815	855
17	856	896
18	897	937
19	938	978
20	979	1019

Nous obtenons la classification suivante:

#	EMPLOI	TOTAL	CLASSES	CLASSES	
				MIN.	MAX.
11	Catégorie 11	266	2	241	281
5	Catégorie 5	320	3	282	322
30	Catégorie 31	320	3	282	322
2	Catégorie 2	351	4	323	363
29	Catégorie 29	351	4	323	363
7	Catégorie 7	366	5	364	404
6	Catégorie 6	381	5	364	404
4	Catégorie 4	390	5	364	404
28	Catégorie 28	400	5	364	404
26	Catégorie 26	402	5	364	404
23	Catégorie 23	413	6	405	445
21	Catégorie 21	417	6	405	445
13	Catégorie 13	418	6	405	445
19	Catégorie 19	418	6	405	445
15	Catégorie 15	428	6	405	445
25	Catégorie 25	444	6	405	445
27	Catégorie 27	447	7	446	486
1	Catégorie 1	459	7	446	486
17	Catégorie 17	522	8	487	527
3	Catégorie 3	543	9	528	568
22	Catégorie 22	554	9	528	568
16	Catégorie 16	562	9	528	568
20	Catégorie 20	572	10	569	609
12	Catégorie 12	573	10	569	609
18	Catégorie 18	573	10	569	609
24	Catégorie 24	583	10	569	609
14	Catégorie 14	588	10	569	609
10	Catégorie 10	637	11	610	650
31	Catégorie 30	649	11	610	650
9	Catégorie 9	650	11	610	650
8	Catégorie 8	691	12	651	691

### 3 Structure salariale

On parle souvent de terminer un exercice d'équité salariale par la création d'une structure salariale pour simplifier l'exercice du maintien de l'équité salariale.

On peut également établir une structure salariale avant de réaliser un exercice d'équité salariale, cependant il est primordial que l'entreprise ne soit pas en retard dans son exercice initial d'équité salariale ou de maintien.

Lorsque nous utilisons une structure salariale, le taux d'une catégorie d'emploi est le taux maximum de la classe salariale.

### 4 Nomenclature

Graphiquement on peut représenter une structure salariale par une matrice. Le tableau suivant illustre les principaux éléments d'une structure salariale.

Classe	Plage salariale		
	Minimum	Maximum	Spécial

#### 4.1 Classe

Cette colonne représente les différentes classes salariales. Elle peut également être identifiée sous différents noms tels que "niveau salarial" ou "échelle salariale".

Dans ce document nous utiliserons soit le terme "classe" soit l'expression "classe salariale".

Chaque classe salariale est identifiée soit par un chiffre, soit par une lettre. Il est de pratique courante d'identifier les classes salariales par des chiffres ; le chiffre le plus bas représentant la classe salariale la plus basse.

## 4.2 Plage salariale

Pour chaque classe salariale il y a nécessairement un salaire minimum ainsi qu'un salaire maximum et un « spécial ».

## 4.3 Équation

Notre hypothèse de départ est de s'assurer que le minimum de la classe 1 respecte le salaire minimum.

Le maximum de classe 1 est déterminé de façon à obtenir un minimum correspondant au salaire minimum qui était de 12.00\$ l'heure au 1<sup>er</sup> mai 2018 pour la classe 1.

Pour calculer le maximum de la classe 1, nous appliquons la formule suivante :

$$\text{salaire maximum classe 1} = \frac{\text{salaire minimum}}{.8}$$

$$\text{salaire maximum classe 1} = \frac{12.00\$}{.8}$$

$$\text{salaire maximum classe 1} = 15.00\$$$

#### 4.4 Min / Maximum - Maximum / Spécial

Voyons la méthode de calcul pour la détermination du salaire minimum ainsi que le salaire maximum et le salaire spécial.

Pour la détermination des pourcentages des écarts, il n'y a pas de règle absolue ni de chiffre magique. La seule règle générale est que les écarts doivent donner une marge de manoeuvre suffisante tout en étant contrôlables.

Notre point de départ est donc un maximum de 15.00 \$ et nous appliquerons un écart minimum/maximum de 20 % ainsi qu'un écart maximum/spécial de 20 %.

Minimum	Maximum	Spécial
$Minimum = Maximum \times .80$ $Minimum = 15.00\$ \times .80\%$ $Minimum = 12.00\$$	$Maximum = 15.00\$$	$Spécial = Maximum \times 1.20\%$ $Spécial = 15.00\$ \times 1.20\%$ $Spécial = 18.00\$$

## 4.5 Minimum / Spécial

Il s'agit uniquement d'un écart de référence qui n'a pas réellement d'application pratique en rémunération sinon que de servir de base de comparaison entre deux structures salariales.

Lorsque nous avons déterminé à l'aide des principes précédents un salaire minimum et un maximum salaire spécial, il s'agit maintenant de calculer la relation entre ces deux salaires.

Le tableau suivant illustre ce calcul pour le tableau précédent.

$$\text{Salaire spécial/Salaire minimum} = \text{Écart minimum - Spécial}$$

$$18.00\$ \div 12.00\$ = 1.50$$

Nous disons alors que nous avons un écart " Min / Spécial " de 50 %.

Il faut se souvenir qu'au départ nous avons établi ces taux de la façon suivante, avec un écart de 20% :

Minimum	Maximum	Spécial
$\text{Minimum} = \text{Maximum} \times .80$ $\text{Minimum} = 15.00\$ \times .80\%$ $\text{Minimum} = 12.00\$$	$\text{Maximum} = 15.00\$$	$\text{Spécial} = \text{Maximum} \times 1.20\%$ $\text{Spécial} = 15.00\$ \times 1.20\%$ $\text{Spécial} = 18.00\$$

## 4.6 Fourchette salariale

Une fois que nous avons nos plages salariales, la dernière étape est la subdivision d'une plage salariale en zones bien déterminées. Cette notion de zone est communément désignée comme "fourchette salariale".

Chaque zone de la fourchette salariale représente une portion de la plage salariale, cette portion est normalement exprimée en pourcentage par rapport au maximum. Il s'agit de partager en portion les écarts "minimum/maximum" et "maximum/spécial".

Le nombre de portions est une fonction directe des pourcentages que nous allouons aux écarts.

Ici, comme pour les autres notions d'écarts, il n'y a pas de règle absolue ni de chiffre magique.

La norme généralement utilisée pour la détermination du nombre de portions est faite en référence au système d'évaluation de rendement ou de performance.

La seule constante que nous retrouvons est la définition du maximum, une des définitions fondamentales en rémunération.

**Le maximum représente, pour un marché donné, le salaire versé à une personne qui rencontre les exigences minimales d'un poste  
ET  
assume de façon satisfaisante les principales responsabilités et fonctions de ce poste.**

Le tableau de la page suivante représente la subdivision que nous retrouvons normalement lorsque nous avons des écarts de 20%.

Pour ce tableau nous utilisons la plage salariale de la classe 1.

<b>FOURCHETTE SALARIALE</b>	80 %	12.00 \$
	90 %	13.50 \$
	90 %	13,50 \$
	100%	15.00 \$
	100 %	15.00 \$
	100 %	15.00 \$
	110 %	16,50 \$
	110 %	16,50 \$
	120 %	18.00 \$



## 5 Indice d'administration salariale

### 5.1 L'arrondissement

On est souvent porté comme gestionnaire à vouloir arrondir les chiffres en se disant que mathématiquement la loi des nombres équilibre le tout à plus ou moins long terme.

C'est vrai.

Cependant cette approche ignore totalement la perception de la personne à qui nous versons un salaire.

Chaque personne considère individuellement sa situation. Pour la personne qui jouit d'un arrondissement à la valeur supérieure la plus proche, il n'y a pas de problème : le système est avantageux, donc la perception est positive. Pour la personne qui jouit d'un arrondissement à la valeur inférieure la plus proche, la perception est négative.

Donc :

**Si un salaire arrive à 24,999.99 \$  
Le salaire sera de 24,999.99 \$**

## 5.2 Principe

L'indice d'administration salariale (*RATIO*) illustre la relation, le *RATIO*, entre la maximum et le salaire payé :

$$\text{Ratio} = \text{Salaire payée} \div \text{Salaire Maximum}$$

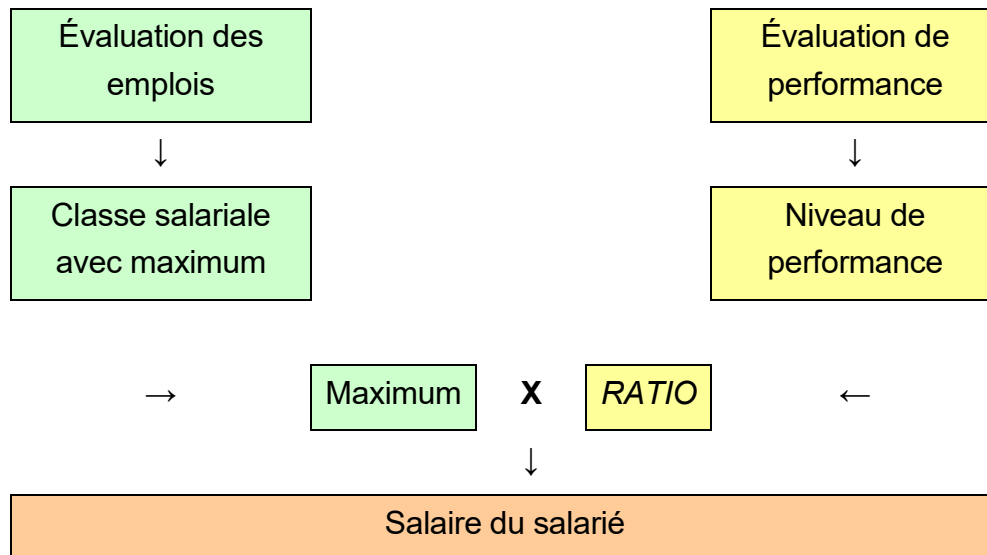
Ce *RATIO* nous indique dans un premier temps la pénétration salariale d'un salarié(e), d'un département, d'une catégorie d'emploi ou de la compagnie au complet. Comme nous le verrons plus loin il n'a pas de limite à la représentation d'un ensemble donné.

C'est également un indice relié à la politique salariale d'une compagnie. Cette notion est très utile pour analyser des résultats d'enquête salariale lorsque l'indice d'administration salariale (*RATIO*) est connu. A titre d'exemple un employeur peut, pour être plus compétitif au niveau du marché de la main d'œuvre, verser une rémunération de 5 % supérieure au maximum. À ce moment là son ratio pour une performance satisfaisante est de 1,05.

Le plus important cependant est le fait que ce *RATIO* permet de considérer le salaire en faisant abstraction de sa valeur monétaire.

### 5.3 Rémunération de base

Il s'agit du salaire versé à un salarié(e). Le salaire est fixé par le niveau de pénétration salariale selon le niveau de performance du salarié(e). Le maximum utilisé pour fin de calcul correspond au maximum de la classe salariale sur laquelle l'emploi est classé selon un système d'évaluation des emplois.



## 5.4 Méthode de calcul

Mathématiquement il s'agit de diviser le salaire payé par le maximum. L'indice d'administration salariale (*RATIO*), nous le répétons, nous donne la relation entre le salaire payé et le maximum. En d'autres termes on peut dire que c'est la distance entre le salaire payé et le maximum, soit la pénétration salariale.

Voyons quelques exemples :

Salarié(e) A

$$\text{Ratio} = 48,500.00\$ \div 50,000.00\$$$

$$\text{Ratio} = .97$$

Salarié(e) B

$$\text{Ratio} = 50,000.00\$ \div 50,000.00\$$$

$$\text{Ratio} = 1.00$$

Salarié(e) C

$$\text{Ratio} = 55,500.00\$ \div 50,000.00\$$$

$$\text{Ratio} = 1.11$$

## 5.5 Analyse

On se souviendra que le maximum représente 100 % dans une plage salariale. L'indice d'administration salariale (*RATIO*), par sa méthode directe de calcul, ramène la valeur du maximum sur une base unitaire de 1.

**Donc le maximum = 1.00**

Cette distinction de base se fait principalement pour les deux raisons suivantes :

- . Pour fin de communication, il est plus facile de parler de pourcentage.
- . Pour fin de calcul, il est plus facile de calculer sur une base unitaire.

La conversion d'une base à l'autre se fait très facilement et très rapidement.

Revoyons nos exemples.

Dans le cas du salarié A, avec un salaire annuel de 48,500.00 \$, nous obtenons un *RATIO* de .97. Nous pouvons ainsi dire que son salaire représente 97 % du maximum, ou, qu'il représente 3 % de moins que le maximum.

Dans le cas du salarié B, avec un salaire annuel de 50,000.00 \$, nous obtenons un *RATIO* de 1.00. Nous pouvons ainsi dire que son salaire représente 100 % du maximum.

Dans le cas du salarié C, avec un salaire annuel de 55,500.00 \$, nous obtenons un *RATIO* de 1.11. Nous pouvons ainsi dire que son salaire représente 111 % du maximum, ou, qu'il représente 11 % de plus que le maximum.

## 5.6 Abstraction du monétaire

Voyons maintenant un exemple où ce *RATIO* permet de faire abstraction de la valeur monétaire lorsque des décisions sont prises sur les salaires.

Trois personnes ont une même pénétration salariale de 90 %. Les résultats d'une évaluation de performance nous précisent que pour chaque personne la nouvelle pénétration salariale devrait être de 95 % du maximum.

Cette abstraction de la valeur monétaire nous permet réellement de faire un jugement d'évaluation :

**EST-CE QUE CES TROIS PERSONNES  
DEVRAIENT  
ÊTRE A 95 % DE LEUR MAXIMUM RESPECTIF**

Lorsque nous utilisons la valeur monétaire uniquement, notre jugement peut être biaisé par la magnitude des chiffres.

Regardons le tableau suivant, pour comprendre immédiatement.

Maximum	90 %	95 %	Augmentation
25,000.00 \$	22,500.00 \$	23,750.00 \$	1,250.00 \$
50,000.00 \$	45,000.00 \$	47,500.00 \$	2,500.00 \$
75,000.00 \$	67,500.00 \$	71,250.00 \$	3,750.00 \$

Une augmentation de 3,750.00 \$ est plus importante qu'une augmentation de 1,250.00 \$, même si dans les deux cas les pourcentages d'augmentation sont les mêmes.

## 5.7 Utilisation globale

À date nous n'avons vu que des exemples individuels de l'application de l'indice d'administration salariale (*RATIO*).

Par technique de sommation nous pouvons établir un indice d'administration salariale (*RATIO*) pour un groupe déterminé.

Revenons à l'exemple précédent. Supposons que ces trois personnes composent un département et que nous voulions connaître l'indice d'administration salariale (*RATIO*) de ce département. Il nous faut alors diviser la somme des salaires payés par la somme des maximums.

Maximum	Salaire %
25,000.00 \$	22,500.00 \$
50,000.00 \$	45,000.00 \$
75,000.00 \$	67,500.00 \$
150,000.00 \$	135,000.00 \$

$$\text{Ratio} = 135,000.00\$ \div 150,000.00\$$$

$$\text{Ratio} = .90$$

## 5.8 Cercle rouge et cercle vert

On dit d'un salarié qui a un ratio supérieur à 1.20 qu'il est cercle rouge.

Et si le ratio est inférieur à .80 qu'il est cercle vert.

## 5.9 Gestion de la fourchette salariale

L'ensemble de la fourchette salariale est géré par un système de gestion de la performance.

Les augmentations salariales permettent d'atteindre un *RATIO* de 1.00; après ce *RATIO* l'augmentation est donnée sous forme de montant forfaitaire.

<b>FOURCHETTE SALARIALE</b>	80 - 90 %	INSUFISANT	<b>REDRESSEMENT</b>
	90 - 100 %	ADÉQUAT	AUGMENTATION
	100 %	SATISFAISANT	FORFAITAIRE
	100 - 110 %	EXCEPTIONNEL	FORFAITAIRE
	110 - 120 %	SUPÉRIEUR	FORFAITAIRE



## 6 Calculer une structure salariale

Il existe principalement deux approches pour la création d'une structure.

La première est, disons de nature algébrique, alors que la deuxième méthode repose sur l'équation d'une droite.

### 6.1 Algébrique

**ATTENTION: LE MINIMUM DE LA CLASSE 1  
NE DOIT PAS ÊTRE INFÉRIEUR  
AU SALAIRE MINIMUM**

Le maximum de classe 1 est déterminé de façon à obtenir un minimum correspondant au salaire minimum qui était de 12.00\$ l'heure au 1<sup>er</sup> mai 2018 pour la classe 1.

Selon nos calculs, le taux maximum est de 15.00\$.

On détermine l'inter classe en % que nous désirons entre chaque maximum de chaque classe. Ceci représentera l'augmentation entre chaque classe salariale.

A titre d'exemple, utilisons 5%.

On augmente le maximum de la classe 1 par 5%, et par la suite on augmente les maximums précédents de 5% également.

Nous obtenons le tableau suivant :

<b>CLASSES</b>	<b>MAXIMUM</b>	<b>5%</b>
<b>1</b>	15.00 \$	
<b>2</b>	15.75 \$	5%
<b>3</b>	16.54 \$	5%
<b>4</b>	17.37 \$	5%
<b>5</b>	18.24 \$	5%
<b>6</b>	19.15 \$	5%
<b>7</b>	20.11 \$	5%
<b>8</b>	21.12 \$	5%
<b>9</b>	22.18 \$	5%
<b>10</b>	23.29 \$	5%
<b>11</b>	24.45 \$	5%
<b>12</b>	25.67 \$	5%
<b>13</b>	26.95 \$	5%
<b>14</b>	28.30 \$	5%
<b>15</b>	29.72 \$	5%

Pour obtenir la structure complète, nous calculons les minimums et les "Spécial" de façon à obtenir un écart de 50 %, de la façon suivante :

<b>MINIMUM</b>	MAXIMUM X 0,80
<b>SPÉCIAL</b>	MAXIMUM X 1,20

CLASSES	MINIMUM	MAXIMUM	SPÉCIAL
1	12.00 \$	15.00 \$	18.00 \$
2	12.60 \$	15.75 \$	18.90 \$
3	13.23 \$	16.54 \$	19.85 \$
4	13.90 \$	17.37 \$	20.84 \$
5	14.59 \$	18.24 \$	21.89 \$
6	15.32 \$	19.15 \$	22.98 \$
7	16.09 \$	20.11 \$	24.13 \$
8	16.90 \$	21.12 \$	25.34 \$
9	17.74 \$	22.18 \$	26.62 \$
10	18.63 \$	23.29 \$	27.95 \$
11	19.56 \$	24.45 \$	29.34 \$
12	20.54 \$	25.67 \$	30.80 \$
13	21.56 \$	26.95 \$	32.34 \$
14	22.64 \$	28.30 \$	33.96 \$
15	23.78 \$	29.72 \$	35.66 \$

Et pour fin de vérification nous obtenons

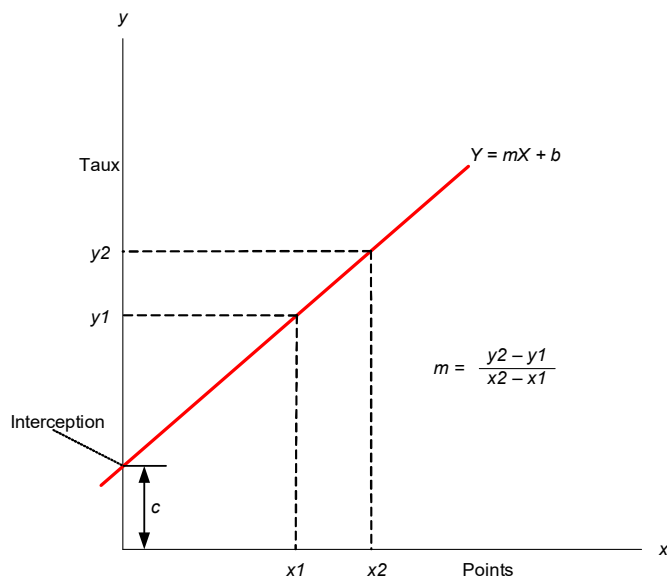
CLASSES	80%	MINIMUM	MAXIMUM	5%	SPÉCIAL	120%
1	80%	12.00 \$	15.00 \$		18.00 \$	120%
2	80%	12.60 \$	15.75 \$	5%	18.90 \$	120%
3	80%	13.23 \$	16.54 \$	5%	19.85 \$	120%
4	80%	13.90 \$	17.37 \$	5%	20.84 \$	120%
5	80%	14.59 \$	18.24 \$	5%	21.89 \$	120%
6	80%	15.32 \$	19.15 \$	5%	22.98 \$	120%
7	80%	16.09 \$	20.11 \$	5%	24.13 \$	120%
8	80%	16.90 \$	21.12 \$	5%	25.34 \$	120%
9	80%	17.74 \$	22.18 \$	5%	26.62 \$	120%
10	80%	18.63 \$	23.29 \$	5%	27.95 \$	120%
11	80%	19.56 \$	24.45 \$	5%	29.34 \$	120%
12	80%	20.54 \$	25.67 \$	5%	30.80 \$	120%
13	80%	21.56 \$	26.95 \$	5%	32.34 \$	120%
14	80%	22.64 \$	28.30 \$	5%	33.96 \$	120%
15	80%	23.78 \$	29.72 \$	5%	35.66 \$	120%

## 6.2 Équation d'une droite

Nous utilisons la formule classique de la droite dans sa plus simple expression

Soit :

$$Y = mX + c$$



	<b>Y=mX+c</b>	
<b>ÉQUATION</b>	<b>\$=(POINTS X m) + b</b>	
	<b>m=(Y2-Y1)/(X2-X1)</b>	

<b>Plus haute valeur</b>	<b>POINTS (Y2)</b>	<b>TAUX (X2)</b>
	794	29.72 \$

<b>Plus basse valeur</b>	<b>POINTS (Y1)</b>	<b>TAUX (X1)</b>
	220	15.00 \$

<b>m=</b>	0.02564460
<b>c=</b>	9.36

CLASSES	CONTRÔLE
1	220
2	261
3	302
4	343
5	384
6	425
7	466
8	507
9	548
10	589
11	630
12	671
13	712
14	753
15	794



Nous obtenons la structure suivante :

CLASSES	MINIMUM	MAXIMUM	SPÉCIAL
1	12.00 \$	15.00 \$	18.00 \$
2	12.84 \$	16.05 \$	19.26 \$
3	13.68 \$	17.10 \$	20.52 \$
4	14.52 \$	18.15 \$	21.78 \$
5	15.37 \$	19.21 \$	23.05 \$
6	16.21 \$	20.26 \$	24.31 \$
7	17.05 \$	21.31 \$	25.57 \$
8	17.89 \$	22.36 \$	26.83 \$
9	18.73 \$	23.41 \$	28.09 \$
10	19.57 \$	24.46 \$	29.35 \$
11	20.41 \$	25.51 \$	30.61 \$
12	21.26 \$	26.57 \$	31.88 \$
13	22.10 \$	27.62 \$	33.14 \$
14	22.94 \$	28.67 \$	34.40 \$
15	23.78 \$	29.72 \$	35.66 \$

On remarque que les écarts inter classes sont décroissants.

Ce qui signifie que plus on occupe un poste de classe supérieure plus l'écart de « promotion » est décroissant.

CLASSES	MAXIMUM	%
1	15.00 \$	
2	16.05 \$	7%
3	17.10 \$	7%
4	18.15 \$	6%
5	19.21 \$	6%
6	20.26 \$	5%
7	21.31 \$	5%
8	22.36 \$	5%
9	23.41 \$	5%
10	24.46 \$	4%
11	25.51 \$	4%
12	26.57 \$	4%
13	27.62 \$	4%
14	28.67 \$	4%
15	29.72 \$	4%

Et à titre de vérification, nous obtenons :

CLASSES	80%	MINIMUM	MAXIMUM	%	SPÉCIAL	120%
1	80%	12.00 \$	15.00 \$		18.00 \$	120%
2	80%	12.84 \$	16.05 \$	7%	19.26 \$	120%
3	80%	13.68 \$	17.10 \$	7%	20.52 \$	120%
4	80%	14.52 \$	18.15 \$	6%	21.78 \$	120%
5	80%	15.37 \$	19.21 \$	6%	23.05 \$	120%
6	80%	16.21 \$	20.26 \$	5%	24.31 \$	120%
7	80%	17.05 \$	21.31 \$	5%	25.57 \$	120%
8	80%	17.89 \$	22.36 \$	5%	26.83 \$	120%
9	80%	18.73 \$	23.41 \$	5%	28.09 \$	120%
10	80%	19.57 \$	24.46 \$	4%	29.35 \$	120%
11	80%	20.41 \$	25.51 \$	4%	30.61 \$	120%
12	80%	21.26 \$	26.57 \$	4%	31.88 \$	120%
13	80%	22.10 \$	27.62 \$	4%	33.14 \$	120%
14	80%	22.94 \$	28.67 \$	4%	34.40 \$	120%
15	80%	23.78 \$	29.72 \$	4%	35.66 \$	120%

## 7 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.

Continuons avec le dossier d'un mandat réalisé en 2012, les données d'identifications ayant été modifiées.

Les tableaux suivants complètent notre exemple:

- Structure salariale
- Liste des salariés avec titre d'emploi et salaire horaire

## 7.1 Structure salariale

<b>ÉCARTS INTERCLASSES</b>	<b>9,0%</b>
----------------------------	-------------

CLASSES	MINIMUM	MAXIMUM
1	10,40 \$	<b>13,00 \$</b>
2	11,34 \$	14,17 \$
3	12,36 \$	15,45 \$
4	13,47 \$	16,84 \$
5	14,69 \$	18,36 \$
6	16,01 \$	20,01 \$
7	17,45 \$	21,81 \$
8	19,02 \$	23,77 \$
9	20,73 \$	25,91 \$
10	22,59 \$	28,24 \$
11	24,62 \$	30,78 \$
12	26,84 \$	33,55 \$
13	29,26 \$	36,57 \$
14	31,89 \$	39,86 \$
15	34,76 \$	43,45 \$
16	37,89 \$	47,36 \$
17	41,30 \$	51,62 \$
18	45,02 \$	56,27 \$
19	49,06 \$	61,33 \$
20	53,48 \$	66,85 \$

Salaires minimum au 1er mai 2012 sera de 9.90\$



## 7.2 Liste des salariés

NO.	SALARIÉ(E)S	NO.	CATÉGORIES	TAUX
1	Salarié 1	19	Catégorie 19	\$18,00
2	Salarié 2	10	Catégorie 10	\$22,00
3	Salarié 3	12	Catégorie 12	\$26,00
4	Salarié 4	8	Catégorie 8	\$28,06
5	Salarié 5	12	Catégorie 12	\$27,50
6	Salarié 6	11	Catégorie 11	\$14,00
7	Salarié 7	7	Catégorie 7	\$16,25
8	Salarié 8	11	Catégorie 11	\$14,50
9	Salarié 9	12	Catégorie 12	\$27,00
10	Salarié 10	28	Catégorie 28	\$18,75
11	Salarié 11	22	Catégorie 22	\$24,00
12	Salarié 12	4	Catégorie 4	\$17,00
13	Salarié 13	11	Catégorie 11	\$14,25
14	Salarié 14	11	Catégorie 11	\$16,00
15	Salarié 15	16	Catégorie 16	\$23,00
16	Salarié 16	14	Catégorie 14	\$23,10
17	Salarié 17	3	Catégorie 3	\$19,75
18	Salarié 18	18	Catégorie 18	\$26,10
19	Salarié 19	31	Catégorie 30	\$25,31
20	Salarié 20	19	Catégorie 19	\$17,00
21	Salarié 21	22	Catégorie 22	\$27,00
22	Salarié 22	26	Catégorie 26	\$20,75
23	Salarié 23	31	Catégorie 30	\$25,00
24	Salarié 24	3	Catégorie 3	\$19,50
25	Salarié 25	3	Catégorie 3	\$20,50
26	Salarié 26	28	Catégorie 28	\$19,60
27	Salarié 27	22	Catégorie 22	\$25,00
28	Salarié 28	6	Catégorie 6	\$18,35
29	Salarié 29	5	Catégorie 5	\$13,75
30	Salarié 30	24	Catégorie 24	\$27,20
31	Salarié 31	3	Catégorie 3	\$25,31

## 7.3 Intégration salariale

NO.	SALARIÉ(E)S	NO.	CATÉGORIES	TAUX HRES	CLASSES	TAUX MAX	RATIO
1	Salarié 1	19	Catégorie 19	\$18,00	6	20,01 \$	0,90
2	Salarié 2	10	Catégorie 10	\$22,00	11	30,78 \$	0,71
3	Salarié 3	12	Catégorie 12	\$26,00	10	28,24 \$	0,92
4	Salarié 4	8	Catégorie 8	\$28,06	12	33,55 \$	0,84
5	Salarié 5	12	Catégorie 12	\$27,50	10	28,24 \$	0,97
6	Salarié 6	11	Catégorie 11	\$14,00	2	14,17 \$	0,99
7	Salarié 7	7	Catégorie 7	\$16,25	5	18,36 \$	0,89
8	Salarié 8	11	Catégorie 11	\$14,50	2	14,17 \$	1,02
9	Salarié 9	12	Catégorie 12	\$27,00	10	28,24 \$	0,96
10	Salarié 10	28	Catégorie 28	\$18,75	5	18,36 \$	1,02
11	Salarié 11	22	Catégorie 22	\$24,00	9	25,91 \$	0,93
12	Salarié 12	4	Catégorie 4	\$17,00	5	18,36 \$	0,93
13	Salarié 13	11	Catégorie 11	\$14,25	2	14,17 \$	1,01
14	Salarié 14	11	Catégorie 11	\$16,00	2	14,17 \$	1,13
15	Salarié 15	16	Catégorie 16	\$23,00	9	25,91 \$	0,89
16	Salarié 16	14	Catégorie 14	\$23,10	10	28,24 \$	0,82
17	Salarié 17	3	Catégorie 3	\$19,75	9	25,91 \$	0,76
18	Salarié 18	18	Catégorie 18	\$26,10	10	28,24 \$	0,92
19	Salarié 19	31	Catégorie 30	\$25,31	11	30,78 \$	0,82
20	Salarié 20	19	Catégorie 19	\$17,00	6	20,01 \$	0,85
21	Salarié 21	22	Catégorie 22	\$27,00	9	25,91 \$	1,04
22	Salarié 22	26	Catégorie 26	\$20,75	5	18,36 \$	1,13
23	Salarié 23	31	Catégorie 30	\$25,00	11	30,78 \$	0,81
24	Salarié 24	3	Catégorie 3	\$19,50	9	25,91 \$	0,75
25	Salarié 25	3	Catégorie 3	\$20,50	9	25,91 \$	0,79
26	Salarié 26	28	Catégorie 28	\$19,60	5	18,36 \$	1,07
27	Salarié 27	22	Catégorie 22	\$25,00	9	25,91 \$	0,96
28	Salarié 28	6	Catégorie 6	\$18,35	5	18,36 \$	1,00
29	Salarié 29	5	Catégorie 5	\$13,75	3	15,45 \$	0,89
30	Salarié 30	24	Catégorie 24	\$27,20	10	28,24 \$	0,96
31	Salarié 31	3	Catégorie 3	\$25,31	9	25,91 \$	0,98

<b>RATIO GLOBAL</b>	<b>0,91</b>
---------------------	-------------

## 8 Augmentation d'une structure salariale

Deux politiques sont très importantes ici.

### 8.1 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.

### 8.2 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 organisation.

Lors d'une révision annuelle de la structure salariale, nous déterminons le pourcentage d'augmentation que nous **voulons et pouvons** accorder à la structure salariale.

**L'augmentation affecte uniquement la structure salariale**

**Les salaires individuels sont ajustés par d'autres mécanismes.**

Le but visé par l'augmentation de la structure salariale est de demeurer compétitif avec le marché.

### 8.3 Algébrique

Pour augmenter la structure salariale, il faut appliquer le % d'augmentation au taux maximum de la classe 1.

Ensuite le maximum de chaque classe est calculé en augmentant celui de la classe 1 de 5% et ainsi de suite. L'écart entre chaque maximum est de 5%.

Les minimums sont calculés en multipliant le maximum par .80 et les maximums spécial en multipliant le maximum par 1.20.

À titre d'exemple, augmentons notre structure de 3 %.

15,00\$ augmenter de 3% donne 15,45\$

CLASSES	80%	MINIMUM	MAXIMUM	5%	SPÉCIAL	120%
1	80%	12.36 \$	15.45 \$		18.54 \$	120%
2	80%	12.98 \$	16.22 \$	5%	19.46 \$	120%
3	80%	13.62 \$	17.03 \$	5%	20.44 \$	120%
4	80%	14.30 \$	17.88 \$	5%	21.46 \$	120%
5	80%	15.02 \$	18.77 \$	5%	22.52 \$	120%
6	80%	15.77 \$	19.71 \$	5%	23.65 \$	120%
7	80%	16.56 \$	20.70 \$	5%	24.84 \$	120%
8	80%	17.39 \$	21.74 \$	5%	26.09 \$	120%
9	80%	18.26 \$	22.83 \$	5%	27.40 \$	120%
10	80%	19.18 \$	23.97 \$	5%	28.76 \$	120%
11	80%	20.14 \$	25.17 \$	5%	30.20 \$	120%
12	80%	21.14 \$	26.43 \$	5%	31.72 \$	120%
13	80%	22.20 \$	27.75 \$	5%	33.30 \$	120%
14	80%	23.31 \$	29.14 \$	5%	34.97 \$	120%
15	80%	24.48 \$	30.60 \$	5%	36.72 \$	120%

## 8.4 Équation d'une droite

## 8.5 Augmentation de la structure

Pour augmenter la structure salariale, il faut recalculer les valeurs de la pente et de la constante.

À titre d'illustration, nous augmenterons la structure salariale de 3,0 %, soit de 1,03 %.

### PENTE

$$Pente = \frac{\text{Maximum classe 15} \times \% \text{ augmentation} - \text{Maximum classe 1} \times \% \text{ augmentation}}{\text{Point contrôle de la classe 11} - \text{Point contrôle de la classe 1}}$$

$$\frac{29.72\$ \times 1.03 - 15.00\$ \times 1.03}{794 - 220}$$

$$\frac{30.61\$ - 15.45\$}{794 - 220}$$

$$\frac{15.16 \$}{574} = .026411149$$

### CONSTANTE

$$\text{Nouvelle maximum classe 1} - (\text{Pente} \times \text{Point contrôle classe 1})$$

$$15.45 - (.026411149 \times 220)$$

$$15.45\$ - 5.81045278$$

$$9.63954722$$

Comme résultats nous obtenons la structure suivante

CLASSES	80%	MINIMUM	MAXIMUM	%	SPÉCIAL	120%
1	80%	12.36 \$	15.45 \$		18.54 \$	120%
2	80%	13.22 \$	16.53 \$	7%	19.84 \$	120%
3	80%	14.10 \$	17.62 \$	7%	21.14 \$	120%
4	80%	14.96 \$	18.70 \$	6%	22.44 \$	120%
5	80%	15.82 \$	19.78 \$	6%	23.74 \$	120%
6	80%	16.69 \$	20.86 \$	5%	25.03 \$	120%
7	80%	17.56 \$	21.95 \$	5%	26.34 \$	120%
8	80%	18.42 \$	23.03 \$	5%	27.64 \$	120%
9	80%	19.29 \$	24.11 \$	5%	28.93 \$	120%
10	80%	20.16 \$	25.20 \$	5%	30.24 \$	120%
11	80%	21.02 \$	26.28 \$	4%	31.54 \$	120%
12	80%	21.89 \$	27.36 \$	4%	32.83 \$	120%
13	80%	22.75 \$	28.44 \$	4%	34.13 \$	120%
14	80%	23.62 \$	29.53 \$	4%	35.44 \$	120%
15	80%	24.49 \$	30.61 \$	4%	36.73 \$	120%

## 9 Impact des augmentations variés

Cette notion est surtout importante pour une structure arithmétique.

L'augmentation en cent (.30\$) va diminuer l'écart entre les maximums des classes salariale 1 et 15.

ANNÉES	CLASSES 1	CLASSE 15	ÉCARTS
2018	15.00 \$	29.72 \$	98.1333%
2019	15.30 \$	30.02 \$	96.2092%
2020	15.60 \$	30.32 \$	94.3590%
2021	15.90 \$	30.62 \$	92.5786%
2022	16.20 \$	30.92 \$	90.8642%
2023	16.50 \$	31.22 \$	89.2121%
2024	16.80 \$	31.52 \$	87.6190%
2025	17.10 \$	31.82 \$	86.0819%

Une augmentation en % n'a pas d'impact significatif entre l'écart des maximums de la classe 1 et la classe 15.

ANNÉES	CLASSES 1	CLASSE 15	ÉCARTS
2018	15.00 \$	29.72 \$	98.1333%
2019	15.45 \$	30.60 \$	98.0583%
2020	15.91 \$	31.54 \$	98.2401%
2021	16.39 \$	32.46 \$	98.0476%
2022	16.88 \$	33.44 \$	98.1043%
2023	17.39 \$	34.45 \$	98.1024%
2024	17.91 \$	35.47 \$	98.0458%
2025	18.45 \$	36.54 \$	98.0488%

## 10 Plusieurs équations de droite

Voici 25 équations pouvant représenter une droite

$Y=a+b^*X$	$Y=b^*X$
$Y=1/(a+b^*X)$	$Y=a+b^*X+c/X$
$Y=a+b/X$	$Y=X/(a^*X+b)$
$Y=a+b/X+c/X^2$	$Y=a+b^*X+c^*X^2$
$Y=a^*X+b^*X^2$	$Y=a^*X^b$
$Y=a^*b^*X$	$Y=a^*b^(1/X)$
$Y=a^*X^(b^*X)$	$Y=a^*X^(b/X)$
$Y=a^*e^(b^*X)$	$Y=a^*e^(b/X)$
$Y=a+b^*\ln X$	$Y=1/(a+b^*\ln X)$
$Y=a^*b^*X^*X^c$	$Y=a^*b^(1/X)^*X^c$
$Y=a^*e^((X-b)^2/c)$	$Y=a^*e^((\ln X-b)^2/c)$
$Y=a^*X^b^*(1-X)^c$	$Y=a^*(x/b)^c*e^(x/b)$
$Y=1/(a^*(X+b)^2+c)$	



## 11 Conclusion

Comme nous venons de voir la construction d'une structure salariale peut être algébrique ou par méthode statistique avec deux points seulement.

Si nous avons plusieurs points comme c'est le cas en équité salariale ou avec les résultats d'une enquête salariale on peut utiliser une régression, une polynomial et une exponentielle.