



M<sup>me</sup> Caroline Desrosiers, CRHA  
Conseillère senior, services-conseils

## Gérer la rémunération globale en contexte d'instabilité du marché du travail

**Votre organisation subit peut-être ce que plusieurs autres connaissent : difficulté de rétention des employés ou « grande démission », difficulté d'embauche de personnel qualifié, surenchère et négociation salariales. Le marché du travail est actuellement affecté par ces réalités provoquées entre autres par le vieillissement de la population et la rareté de la main-d'œuvre, et accentuées par la pandémie et l'inflation. Au moment de choisir un nouvel emploi ou pour demeurer dans son emploi actuel, un employé tient évidemment compte du salaire.**

### Êtes-vous compétitif ?

Le salaire constitue généralement le sujet le plus préoccupant pour un employé, qui s'interroge sur trois points, tous reliés au concept d'équité :

- Mon salaire est-il compétitif par rapport à ce que je pourrais recevoir dans une autre organisation ? – Équité externe;
- Mon salaire est-il équitable à celui d'autres postes dans mon organisation en fonction de mes qualifications, responsabilités, efforts et conditions de travail ? – Équité interne;
- Mon salaire reflète-t-il mes qualifications, mon expérience et mon rendement ? – Équité individuelle.

Pour assurer une rémunération compétitive et adéquate par rapport au marché, il importe de réaliser une enquête salariale. Mallette propose deux options :

- Enquête salariale complète auprès d'organisations comparables et employant des salariés ayant un profil semblable aux vôtres. Outre le taux horaire, les conditions d'emploi offertes sont aussi questionnées pour avoir une meilleure vue d'ensemble de la rémunération;
- Vigie des salaires réalisée avec les données secondaires disponibles pour les postes analysés. Une recension des données salariales est effectuée auprès des sites gouvernementaux, d'une plateforme spécialisée, de données dont dispose le client et de données salariales issues de la base de données de Mallette.

Les résultats permettent à l'organisation de connaître son positionnement actuel, mais aussi de mieux positionner son offre de rémunération en fonction de ses besoins et de ses capacités.

### Mais la rémunération, c'est bien plus que le salaire !

Les congés divers, les semaines de vacances, le régime de retraite, les assurances collectives, l'allocation de mise en forme, l'allocation cellulaire et les primes, entre autres, doivent être considérés et mis de l'avant.

### Une rémunération flexible, une solution censée

Parce que les attentes et les besoins des employés ne sont pas toujours les mêmes, les organisations qualifiées « d'excellentes » se démarquent en offrant une rémunération personnalisée, adaptée aux besoins de chacun. Ainsi, certaines composantes de la rémunération, telles que les semaines de vacances, le nombre de congés et la contribution de l'employeur au régime de retraite, deviennent flexibles ou « à la carte ».

En fonction de leurs besoins et de leur situation personnelle, les employés effectuent des choix pour bénéficier des avantages qui leur sont chers et, par conséquent, déterminer leur salaire horaire. Autrement dit, la rémunération globale est la même pour chaque titulaire d'un poste, mais le salaire horaire net diffère, tout en demeurant équitable.

Pour illustrer ce concept, prenons l'exemple de deux techniciens en informatique nouvellement diplômés gagnant 28 \$/h à leur entrée en poste. Puisque l'employé A souhaite avoir le maximum de salaire, il choisit le minimum des avantages prévus par la loi en ce qui concerne les vacances, les congés pour maladie et situation personnelle, les jours fériés ainsi que pour la participation au régime de retraite prévue par son organisation. Son salaire horaire net sera de 25,45 \$/h. L'employé B quant à lui vise une meilleure qualité de vie. Il choisit donc le maximum que propose son employeur en ce qui concerne son bien-être, soit cinq semaines de vacances, cinq congés pour maladie et situation personnelle, 13 jours fériés et le maximum de contribution au régime de retraite. Son salaire horaire net sera donc de 22,73 \$/h.

	Employé A	Employé B
Salaire horaire global	28 \$	28 \$
Semaines de vacances	4 %	10 %
Congés maladie et personnels	0,8 %	2 %
Jours fériés	3,2 %	5,2 %
Régime de retraite	2 %	6 %
Salaire horaire net	25,45 \$	22,73 \$

La rémunération à la carte s'avère un levier de compétitivité intéressant. Cette pratique demande une gestion individualisée chaque année, mais permet de vous démarquer de la concurrence. Comme elle demande une flexibilité sur certains avantages, ce point peut être analysé lors de la prochaine négociation de la convention collective.

## L'équité, un concept gagnant!

Au-delà des conditions salariales, le sentiment d'injustice est l'une des premières causes de départ d'un employé. Le concept d'équité constitue alors un levier important pour la rétention de la main-d'œuvre en favorisant le maintien d'un bon climat de travail, la satisfaction des employés et la perception d'une rémunération juste. Il attire aussi le personnel puisque les candidats savent que l'organisation valorise l'équité dans ses pratiques de gestion.

L'équité interne vise à assurer un niveau de rémunération équivalent entre les emplois comportant des exigences et un niveau de responsabilités comparables. Pour ce faire, les postes syndiqués et non syndiqués devraient être comparés dans une même structure, en respect de la *Loi sur l'équité salariale*. L'équité individuelle vise à assurer le juste positionnement des employés en fonction de leurs années d'expérience, de leurs compétences ou de leur rendement sur les échelles salariales. Ces types d'équité sont évidemment analysés dans une structure salariale.

La structure salariale est alors l'outil RH par excellence pour assurer une saine gestion de la rémunération et accroître la perception de l'équité. La mise en place d'échelles salariales constitue un moyen parfait de démontrer la logique d'attribution des salaires, tout en laissant une certaine marge de manœuvre à l'employeur. Elle permet également de prévoir plus facilement les budgets annuels attribués aux salaires.

## Communiquer est la clé

La clé qui permettra à l'offre de rémunération (structure salariale et conditions d'emploi) d'avoir un réel impact sur l'attraction des nouveaux talents et sur la fidélisation des employés actuels réside dans la capacité de l'organisation à se l'approprier, mais surtout à la communiquer et à en assurer la valorisation. Il importe donc de disposer d'un plan de communication détaillé ou, du moins, de définir des contenus à diffuser auprès du personnel ou des candidats potentiels de l'organisation afin de mettre en valeur ses avantages concurrentiels en rémunération et conditions d'emploi.

## En bref...

Améliorer sa proposition de rémunération permet de tirer son épingle du jeu dans un contexte d'instabilité du marché du travail. Il suffit de :

- Réviser votre positionnement sur le marché en effectuant une enquête salariale afin de vous assurer de votre compétitivité;
- Revoir votre rémunération globale en vous assurant de considérer l'ensemble des conditions d'emploi et proposer, si cela vous intéresse, la rémunération « à la carte »;
- Mettre en place ou réviser la structure salariale qui permet d'offrir des salaires équitables, autant pour les postes syndiqués que non syndiqués;
- Communiquer votre positionnement pour renforcer l'expérience des employés et favoriser l'attraction de talents.

## Faites en sorte que les employés choisissent votre organisation ou décident de lui rester fidèles!

L'équipe des services-conseils de Mallette peut vous aider dans la mise en œuvre de ces stratégies incontournables\*. Contactez-nous maintenant!

\*Emploi-Québec subventionne l'élaboration d'outils RH; contactez votre conseiller local pour vérifier votre admissibilité.