



La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

Cahier du participant



Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail

Remerciements

La conception pédagogique de cette formation a été réalisée par monsieur Claude Leroux, conseiller principal, Groupe-conseil Aon, en collaboration avec monsieur Jacky Le Bihan, conseiller en formation à Détail Québec, Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail, sous la direction de madame Patricia Lapierre, directrice générale de Détail Québec.

Cette publication a été produite grâce à la contribution financière d'Emploi-Québec et du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre et avec l'appui des partenaires du marché du travail du commerce de détail.



Pour tout renseignement ou commentaire concernant cette formation, adressez-vous à :

Détail Québec
Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail
550, rue Sherbrooke Ouest, bureau 590, Tour Ouest,
Montréal (Québec) H3A 1B9

Téléphone : (514) 393-0222
Ligne sans frais : (888) 393-0222
Télécopieur : (514) 393-9037
Courriel : info@detailquebec.com
Site Internet : www.detailquebec.com

Note : Afin d'alléger le texte, la forme masculine utilisée dans le document désigne autant les femmes que les hommes.

L'infographie et l'impression de ce document ont été confiées à Lithochic inc.

Toute reproduction est interdite à moins d'autorisation écrite de la part de Détail Québec, le Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail

ISBN 978-2-923440-06-4

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2009

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada, 2009

Janvier 2009



TABLE DES MATIÈRES

Objectifs	6	La révision de votre stratégie de rémunération incitative à court terme en moins de 10 étapes	79
Déroulement de la session de formation	7	Recueil des données préliminaires	81
Activité Brise-Glace	9	Évaluation de la situation actuelle	82
Détermination des enjeux des détaillants	10	Alignement de la rémunération	83
Impact des enjeux sur la rémunération	12	Design du programme	84
Pour une compréhension commune des concepts	14	Modélisation et « coût »	94
L'acceptation ou le refus d'une offre	17	Informatisation	95
Priorités en rémunération	18	Planification de la mise en œuvre	96
Les axes d'une stratégie de reconnaissance globale	20	Stratégie de communication	98
Les composantes des différents axes	22	Mise en œuvre et évaluation	99
1^{er} cadran d'une stratégie de reconnaissance globale	23	Les gratifications et les concours de vente	101
Élaboration d'une structure salariale en tenant compte des quatre types d'équité	25	Les gratifications	102
L'évaluation des emplois	29	Concours de ventes	104
L'équité externe	38	2^e cadran d'une stratégie de reconnaissance globale	105
Établissement de la valeur au marché	43	Types de régimes de retraite offerts	106
Conciliation de l'équité externe et interne	44	Types de régimes offerts par des grands détaillants	108
La structure salariale de l'organisation	45	Protections offertes	109
Les types d'échelle	47	Partage de la prime et coût en pourcentage de la masse salariale	111
La gestion des salaires avec la structure à échelles	48	« Comment puis-je maximiser la stratégie de reconnaissance globale dans mon entreprise ? »	113
L'équité individuelle	51	Corrigés	117
L'équité salariale... ce qu'il faut en savoir	64	Annexes	125
Les régimes d'intéressement	67		
Pour démystifier ce qui se fait	68		
Les éléments pouvant influencer un régime d'intéressement à court terme	70		
Votre régime a-t-il besoin d'être mis à jour?	73		

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

Objectifs

Trouver les bons employés pour les bons postes représente déjà un défi. Développer leur intérêt envers leur employeur et garder ces employés en constitue un autre.

Au début du processus de recrutement, lors de promotion de l'entreprise auprès du candidat, de même qu'à la fin, lorsqu'elle conclut la vente en présentant une offre d'engagement au candidat choisi, il lui faut présenter une offre de rémunération attrayante. Plus les critères de recrutement auront été élevés, plus l'entreprise devra offrir des éléments intéressants. Par la suite, plus elle investira dans cette personne, plus cette dernière représentera une valeur stratégique, et plus il sera important de trouver des moyens de la garder à son emploi.

Ces moyens sont multiples et présentent des avantages et des risques différents. Leur choix a des répercussions sur les comportements, la mobilisation, le climat, l'atteinte des objectifs, l'image du détaillant, etc. Ces moyens se complètent les uns les autres. Certains seront opportuns dans un contexte donné, alors qu'ils seront inappropriés, voire nuisibles, dans un autre. Les détaillants, petits ou grands, en centre urbain ou en région, sont donc amenés à développer une stratégie de rémunération adaptée à leur contexte propre.

La stratégie idéale est celle qui correspond le mieux aux besoins particuliers de chaque détaillant à un moment donné de son évolution. Ce document ne propose pas une stratégie idéale, mais plutôt un guide à partir duquel les détaillants pourront choisir et agencer les éléments constitutifs de leur propre programme de rémunération. Il comprend des renseignements, des outils et des suggestions qui leur permettront de réviser, de mettre au point et d'administrer leur plan de rémunération.

L'objectif général de la présente formation est donc d'aider les détaillants à établir une politique de rémunération qui favorise l'engagement et la rétention des employés tout en étant alignée sur leur plan d'affaires.

Ainsi, l'objectif de cette session de formation n'est pas tant de savoir combien rémunérer les employés, mais plutôt de savoir comment les rémunérer pour atteindre ses objectifs d'affaires.

À l'issue de la formation, les participants seront en mesure de :

Au niveau salarial

- Identifier les différentes étapes relatives à l'élaboration d'une structure salariale.
- Expliquer les obligations des employeurs en matière d'équité salariale.
- Expliquer la valeur au marché d'un emploi.
- Déterminer des balises en matière de révision salariale.

Au niveau de la rémunération incitative à court terme

- Expliquer les différents paramètres influençant l'élaboration d'un programme de rémunération incitative à court terme.
- Élaborer un scénario d'un programme de boni.
- Élaborer un scénario d'un programme de commissions.

Au niveau des concours de ventes, des gratifications et des avantages sociaux

- Identifier les paramètres des concours de ventes.
- Comparer leurs pratiques en matière de gratifications, d'assurance collective et de protection de revenu à la retraite.

Au niveau stratégique

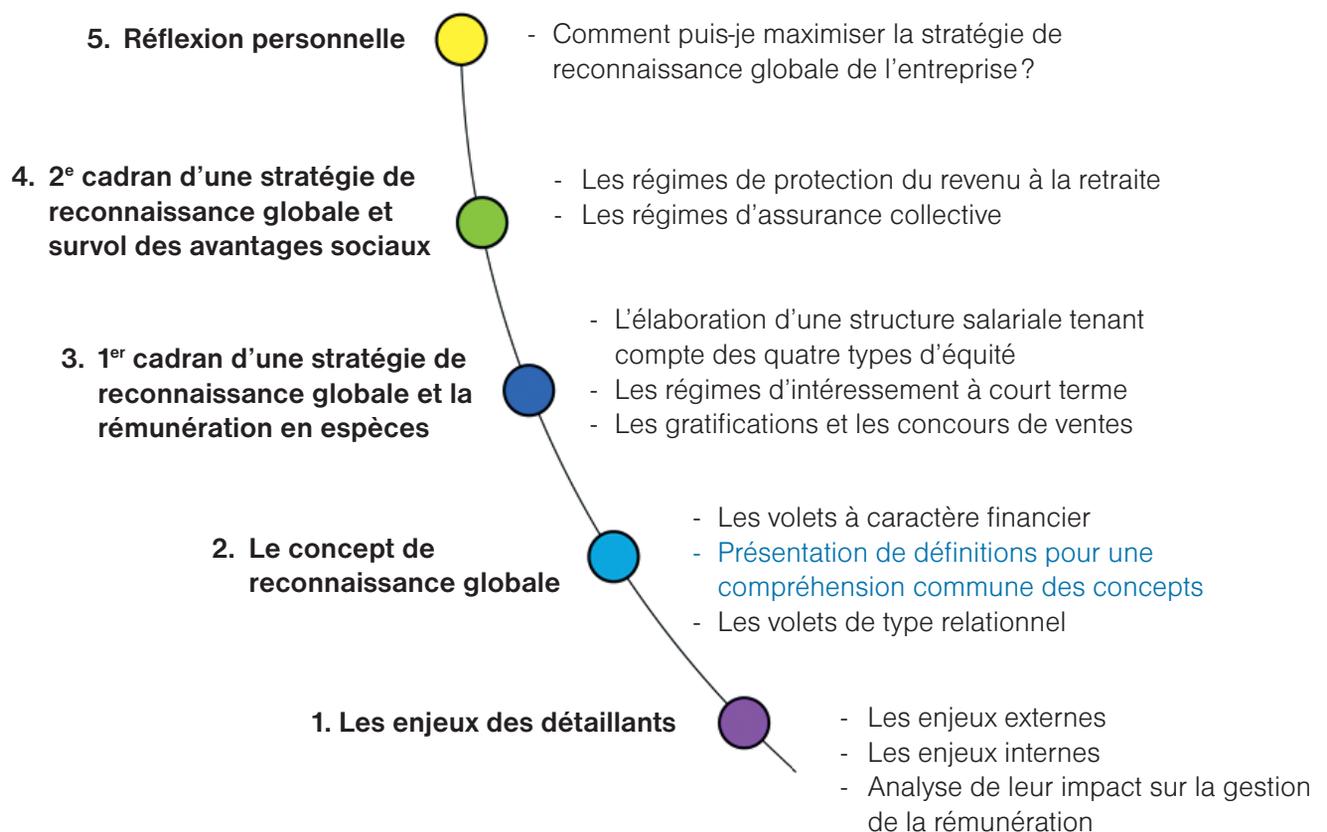
- Établir leur plan d'action pour optimiser la stratégie de rémunération de l'entreprise.



Objectifs terminaux

- Aider les détaillants à établir une politique de rémunération qui favorise l'engagement et la rétention des employés tout en étant alignée sur leur plan d'affaires.
- Savoir comment rémunérer les employés plutôt que s'attarder sur le « combien » pour atteindre ses objectifs d'affaires.

Le déroulement de la session de formation





La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

ACTIVITÉ BRISE-GLACE

Les enjeux des détaillants

Le concept de reconnaissance globale

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

Détermination des enjeux des détaillants

Les caractéristiques du marché du travail sont différentes d'il y a quelques années et changent les règles du jeu. La combinaison d'un taux de natalité faible et de départs massifs à la retraite entraîne une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. La conjoncture économique favorable vient accentuer cette pénurie.

Considérez maintenant le phénomène de la génération Y qui véhicule des valeurs et des attentes différentes face au travail et face aux employeurs; considérez aussi l'afflux important d'immigrants qui arrivent avec des valeurs et des attitudes différentes par rapport au travail.

Et, sur le plan législatif, les entreprises doivent gérer à l'intérieur d'un cadre de plus en plus contraignant (Loi sur les normes du travail et ses modifications, Loi sur l'équité salariale, Loi sur l'équité en emploi, Loi sur la formation et le développement de la main-d'œuvre, etc.).

Dans un tel contexte, on ne peut plus poser les mêmes gestes en matière de recrutement et d'embauche. On sait que les gens que l'on recrute et que l'on embauche sont des gens que l'on va devoir former et qui « devraient » demeurer dans l'organisation. On sait aussi que les ressources financières ne sont pas totalement élastiques et on connaît les impératifs de la concurrence. Les détaillants doivent maintenant voir comment leur organisation peut faire autrement que les autres pour se démarquer, plutôt que de simplement payer comme ou plus que les autres.

D'autant plus que, globalement, l'augmentation de rémunération, en soi, ne crée pas de main-d'œuvre, n'en n'ajoute pas au bassin. Le fait de payer davantage que le marché ne fait qu'alimenter la spirale inflationniste, sans augmenter le nombre d'employés qualifiés. On a vu des entreprises réembaucher à 30% de plus un employé qui a quitté plus tôt!

On constate donc que l'on ne peut pas embaucher comme on embauchait, gérer comme on gérait ni rémunérer comme on rémunérait.

Devant toutes ces nouvelles règles du jeu, les détaillants sont forcés de faire les choses autrement. Les décisions d'affaires doivent maintenant se prendre en considération des besoins de main-d'œuvre: aura-t-on les ressources humaines nécessaires pour atteindre les objectifs établis? Où se trouvent ces ressources humaines qui seront nécessaires? Combien et comment faudra-t-il payer pour ces ressources, compte tenu du bassin où l'on puisera?

Consigne de l'exercice 1

L'objectif du prochain exercice vise à établir les enjeux des détaillants.

En sous-groupe (environ quatre ou cinq personnes et selon la taille de l'entreprise), veuillez établir les plus grands défis que vous devez relever et qui ont un impact sur la stratégie de rémunération de votre entreprise. Une discussion de ces éléments suivra.



Exercice 1:

Enjeux externes	Enjeux internes
Changements technologiques : _____ _____ _____	Enjeux technologiques : _____ _____ _____
Habitudes de consommation : _____ _____ _____	Financement de l'entreprise : _____ _____ _____
Législation : _____ _____ _____	Engagement et rétention des employés : _____ _____ _____
Évolution du marché de l'emploi : <ul style="list-style-type: none">- Pénurie de main-d'œuvre qualifiée- Besoins différents selon les générations _____ _____	Sources d'approvisionnement : _____ _____ _____

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

Impact des enjeux sur la gestion de la rémunération

Plus que d'autres secteurs d'activité, le secteur du commerce de détail, se distingue par :

- la nécessité de contenir les coûts de main-d'œuvre en vue de ne pas trop éroder la marge bénéficiaire ;
- une relation privilégiée entre les clients et les employés. Dans le cas d'une relation positive, celle-ci pourra générer une vente. Dans le cas contraire, on parlera davantage d'un « rendez-vous » manqué ;
- un taux de roulement de main-d'œuvre élevé ;
- une concurrence de plus en plus féroce. Non seulement les compétiteurs convoitent les mêmes clients, ils tentent de ravir aussi les employés clés ;
- une élévation des exigences des consommateurs que les compétiteurs s'empresseraient de satisfaire, si l'entreprise n'assume pas sa position de leadership dans son créneau de marché ;
- une pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans les postes clés de l'organisation, comme dans les autres secteurs d'activité.

Dans un tel contexte, les programmes de rémunération doivent favoriser le recrutement de nouveaux employés, fidéliser ceux qui sont déjà à l'emploi de l'entreprise et les motiver à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Mais ils doivent également permettre de contenir le coût total de la main-d'œuvre. Il s'agit donc de maximiser le rendement de l'investissement en capital humain.

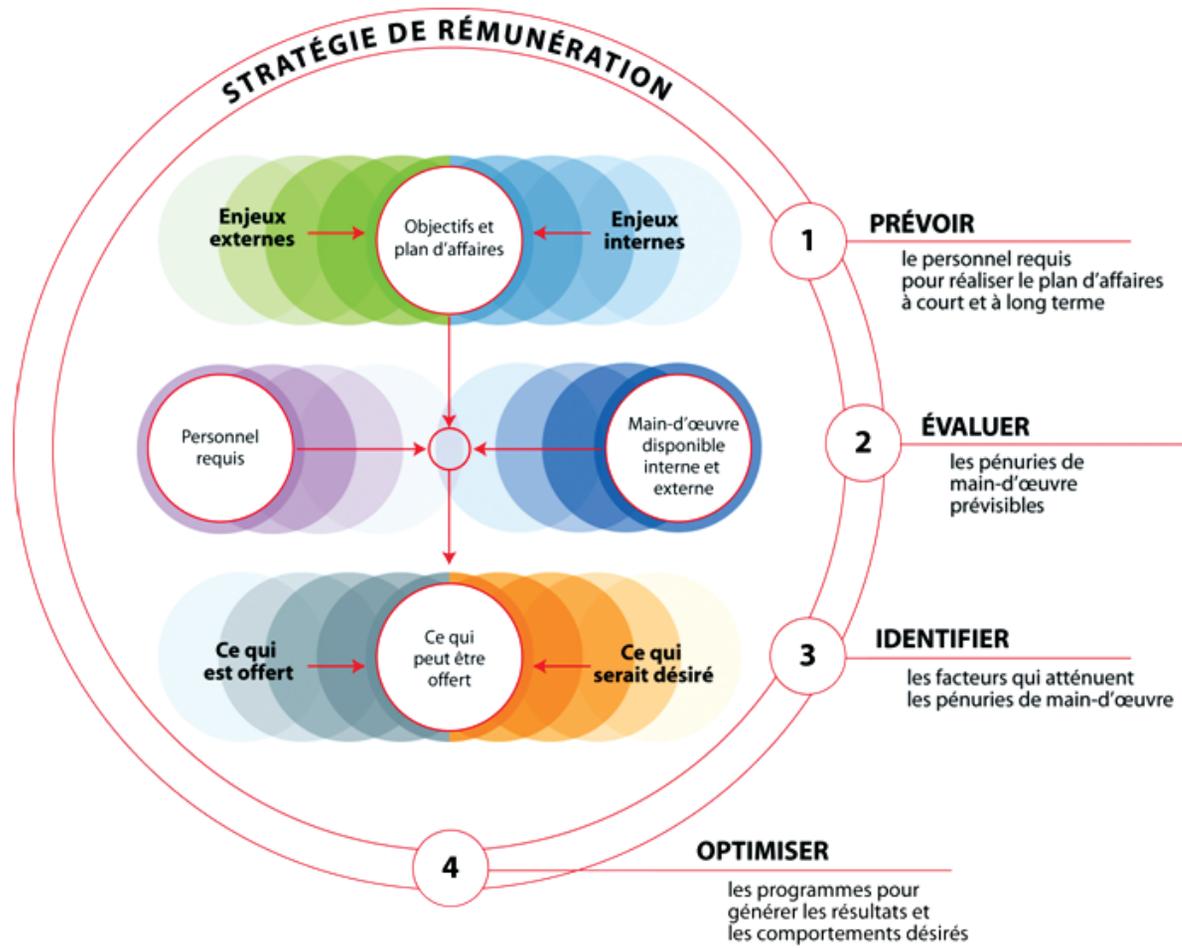
Par l'approche proposée à la page de droite, le détaillant est appelé à identifier les pistes de solutions pour améliorer la valeur du « deal » entre l'employeur et l'employé, de manière à ce que les deux soient gagnants.

La première étape consiste à établir les objectifs d'affaires de l'entreprise et à prévoir les ressources humaines requises pour réaliser son plan d'affaires à court et à long terme (soit de trois à cinq ans), et ce, en tenant compte des enjeux externes et internes établis à la page précédente.

La deuxième étape consiste à s'assurer que l'effectif actuel permettra de réaliser la mission de l'entreprise de même que d'assurer sa croissance soutenue au cours des prochaines années.

En cernant l'écart entre ses besoins de personnel et la main-d'œuvre disponible sur le marché du travail aux deux dernières étapes de la page de droite, le détaillant pourra élaborer des stratégies ciblées en matière de gestion des ressources humaines alignées sur son plan d'affaires. Il pourra ainsi identifier ce qui peut être offert pour atténuer les risques de pénurie de main-d'œuvre et privilégier les programmes pouvant générer les résultats et les comportements désirés, soit attirer, fidéliser et motiver les bonnes ressources au bon endroit et au bon coût.

Le spécialiste du recrutement utilisera le fruit de cette réflexion dans sa stratégie de recrutement. Ainsi, la façon dont la rémunération globale est déployée positionne l'entreprise face au marché du travail et donne aux employés actuels et futurs un message clair de ce qui est valorisé dans l'organisation.



La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

Pour une compréhension commune des concepts qui seront abordés aujourd'hui

L'organisation ne peut pas bien fonctionner sans des personnes aux talents requis.

La rémunération sert à :

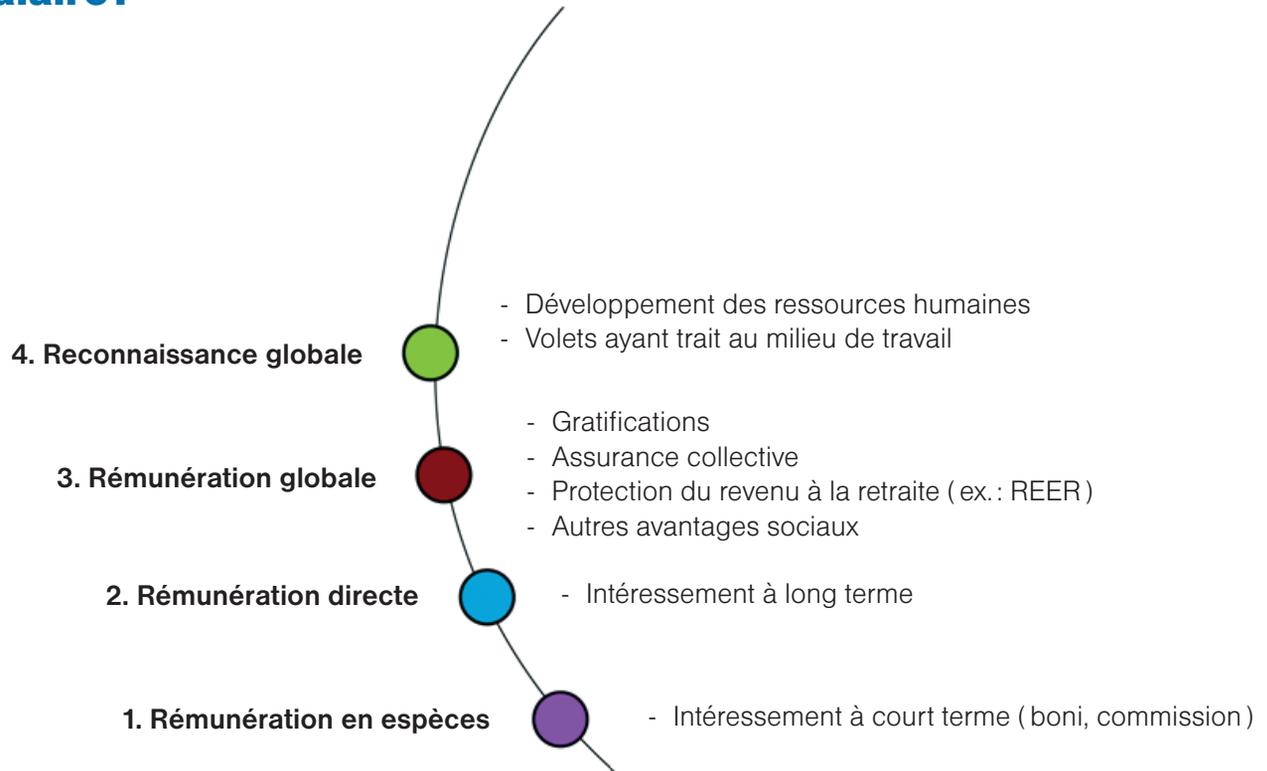
- attirer les talents,
- retenir les talents,
- motiver pour l'utilisation optimale des talents.

Mais chacune des composantes de la rémunération a une mission particulière, illustrée ci-dessous.

Composantes	Missions
<ul style="list-style-type: none">• Salaire• Intéressement à court terme• Intéressement à long terme• Gratifications• Assurance collective et protection du revenu à la retraite• Autres avantages sociaux• Développement des ressources humaines et volets ayant trait au milieu de travail	<ul style="list-style-type: none">• Attirer et retenir• Motiver à bien faire les choses• Motiver à faire les bonnes choses• Améliorer l'ambiance et concilier avec autre chose• Assurer tranquillité d'esprit au travail• Donner du repos et concilier avec autre chose• Articuler une « <i>approche globale</i> » qui se veut unique pour attirer le personnel nécessaire pour réaliser les plans annuels et à long terme de l'entreprise



Salaire :



La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

Priorités en rémunération

Mais que faut-il prioriser pour attirer et fidéliser des employés de choix ?

Les nouveaux employés (générations Y et X) sont, dit-on, plus enclins à la mobilité que les plus anciens. Les pratiques liées aux programmes d'avantages sociaux observées au cours des dernières années n'ont rien fait pour les encourager à demeurer chez le même employeur ; c'était différent avant. À vouloir réduire les coûts de leurs régimes, les entreprises se sont privées d'un outil de rétention qui avait fait ses preuves par le passé. Autre aspect, la notion de sécurité d'emploi est un concept plus fragile qu'il ne l'a probablement jamais été. Les jeunes sont aussi plus entrepreneurs, plus axés sur le développement de leur carrière et tout cela rapidement ! Comme ils valorisent grandement la satisfaction au travail, si certains souhaitent réellement quitter, ils le feront. Face à toutes ces motivations, il y a des limites à ce qu'une organisation peut faire pour fidéliser les employés.

C'est dans un tel contexte que beaucoup d'organisations déploient des efforts pour être reconnues comme « employeur de choix », en offrant des conditions de travail qui viennent combler des besoins de divers ordres : besoins économiques, bien sûr, besoins d'accomplissement, besoins de l'équilibre travail / famille, etc. Dans certains cas, l'amélioration des avantages par des programmes mieux ciblés s'est même traduit par une réduction des coûts. Le danger, c'est de copier les initiatives prises ailleurs, de négliger la performance et de faire des modifications qui pourraient compromettre la santé financière de l'organisation.

Ce phénomène prend de l'ampleur. Ainsi, l'adoption d'une stratégie de reconnaissance globale¹ est considérée comme étant la priorité des entreprises² en matière de gestion des ressources humaines.

Chez les détaillants³, la mise en œuvre d'une telle stratégie de reconnaissance globale se situe au troisième rang.

Les objectifs d'une stratégie de reconnaissance globale sont :

- Articuler une « *approche globale* » qui se veut unique pour attirer le personnel nécessaire pour réaliser les plans annuels et à long terme de l'entreprise ; **et**
- Fournir un « *cadre* » à partir duquel l'entreprise pourra élaborer, gérer et évaluer l'efficacité de son approche unique sur l'engagement de ses employés clés.

Chez les détaillants, la reconnaissance globale, c'est la possibilité d'établir votre marque de commerce sur le marché de l'emploi.

1. Les composantes d'une telle stratégie sont présentées aux pages suivantes.

2. Résultat d'un sondage sur les prévisions salariales en 2007 réalisé par Groupe-conseil Aon auprès de 234 entreprises canadiennes.

3. Résultat ressortant des priorités établies par 20 détaillants nationaux lors du sondage sur les prévisions salariales en 2007 réalisé par Groupe-conseil Aon.



Résultats de l'enquête Aon sur les prévisions salariales en 2007 :

Pour 234 entreprises au Canada, les priorités sont :

1. *Adopter ou revoir la stratégie de reconnaissance globale*
2. *Suivre de plus près les comparaisons avec le marché*
3. *Adopter ou adapter les régime d'intéressement à cour terme (bonis et autres)*
4. *Revoir le régime d'avantages sociaux*
5. *Revoir la structure salariale ou en implanter une nouvelle*

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

Les axes d'une stratégie de reconnaissance globale

Historiquement, dans le secteur du commerce de détail, on participe peu à des sondages; lorsque l'on y participe, on regarde ce qui se fait dans le marché et on s'aligne pour offrir plus ou moins la même rémunération, plus ou moins les mêmes avantages et plus ou moins les mêmes conditions de travail que les entreprises d'à côté. La grande préoccupation est le marché: on veut faire pareil.

Lorsqu'un compétiteur ajuste le tir, les autres suivent en ajustant leur taux eux aussi. Peu d'importance est accordée aux autres volets de la reconnaissance globale. Pour ces entreprises, la rémunération de base offerte demeurera toujours l'élément primordial orientant le choix de carrière des employés. Par contre, elle ne permet pas à ces entreprises de se démarquer des autres.

L'évaluation d'une offre d'emploi devient plus ardue lorsqu'une entreprise valorise tous les aspects de la reconnaissance globale.

Dans une telle stratégie, les quatre axes suivants soutiennent l'engagement et la rétention des employés clés:

- **Rémunération en espèces:** incluant le salaire de base et l'intéressement à court terme.
- **Avantages sociaux:** incluant le régime d'assurance collective et le régime de retraite.
- **Développement des ressources humaines:** incluant la formation et les possibilités d'avancement dans l'entreprise.
- **Milieu de travail:** incluant non seulement les lieux physiques, mais aussi l'équilibre entre le travail et la famille, la culture de l'entreprise, le travail d'équipe, etc.

Lorsque ces programmes sont correctement développés et harmonisés dans une stratégie de reconnaissance globale, la conjonction de ces diverses composantes produit un impact plus important sur l'engagement et la rétention des employés que la somme de chacune d'elles prise séparément.

En harmonisant leurs programmes de ressources humaines de façon à maximiser l'engagement et la rétention des employés, les détaillants peuvent aussi augmenter la satisfaction et la fidélisation de leurs clients et même améliorer leurs résultats financiers.

Les considérations relatives à la mise en œuvre d'une telle stratégie sont les suivantes:

- Le niveau de compétitivité de la rémunération souhaité par rapport au marché;
- Les programmes devant être offerts aux divers groupes d'employés de l'entreprise;
- Le lien entre la stratégie de reconnaissance globale et la réalisation du plan d'affaires de l'entreprise;
- La conformité de la stratégie au cadre législatif dans laquelle elle s'applique.

De plus, une stratégie de communication est plus que requise pour faire valoir le mérite de chacune des composantes de la stratégie de reconnaissance globale.

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

Les composantes des différents axes

La mise en œuvre d'une stratégie de reconnaissance globale peut procurer un avantage concurrentiel aux détaillants dans un marché d'emploi se caractérisant par un bassin de main-d'œuvre qui se comprime. La figure ci-dessous présente les composantes des différents volets d'une stratégie de reconnaissance globale.

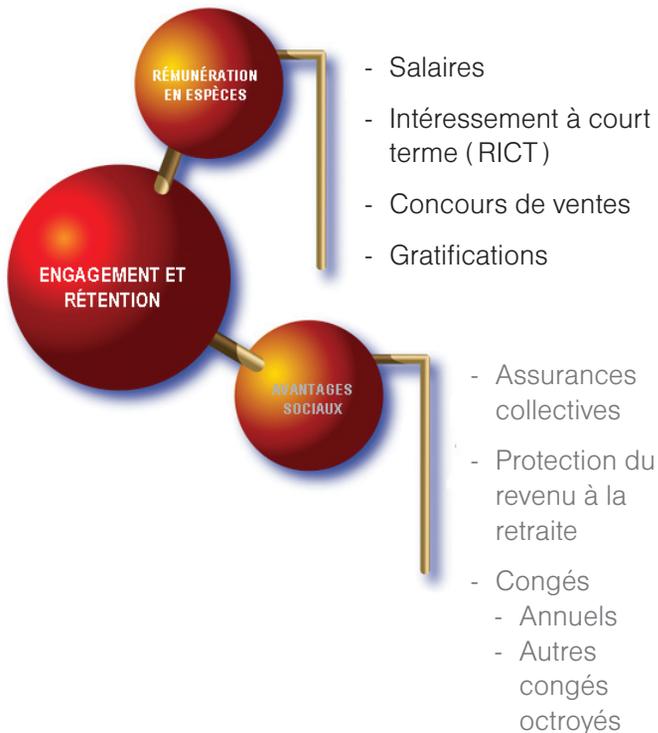
La rémunération en espèces (c.-à-d. : salaire + intéressement à court terme) et les avantages sociaux ont trait au caractère financier entre l'entreprise et l'employé. Le développement des ressources humaines et le milieu de travail, quant à eux, constituent le volet à caractère relationnel.

Ces différents volets interagissent aussi différemment sur l'engagement et la rétention des employés. Le salaire de base, les gratifications et les avantages sociaux ont plutôt tendance à affecter la rétention des employés. Si ces éléments sont considérés comme étant non concurrentiels ou inéquitable, les employés auront davantage l'œil ouvert sur les propositions qui pourraient leur être faites de l'extérieur.

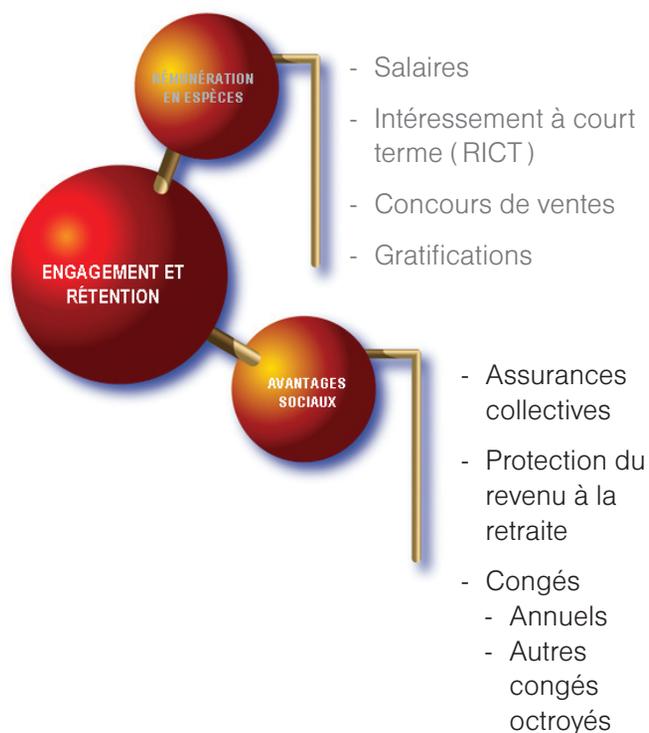
À l'opposé, le développement des ressources humaines et le milieu de travail influent sur l'engagement des employés. Plus celui-ci sera élevé, plus l'entreprise sera en mesure de retenir ses employés clés.

Les composantes des différents volets

Volets à caractère financier

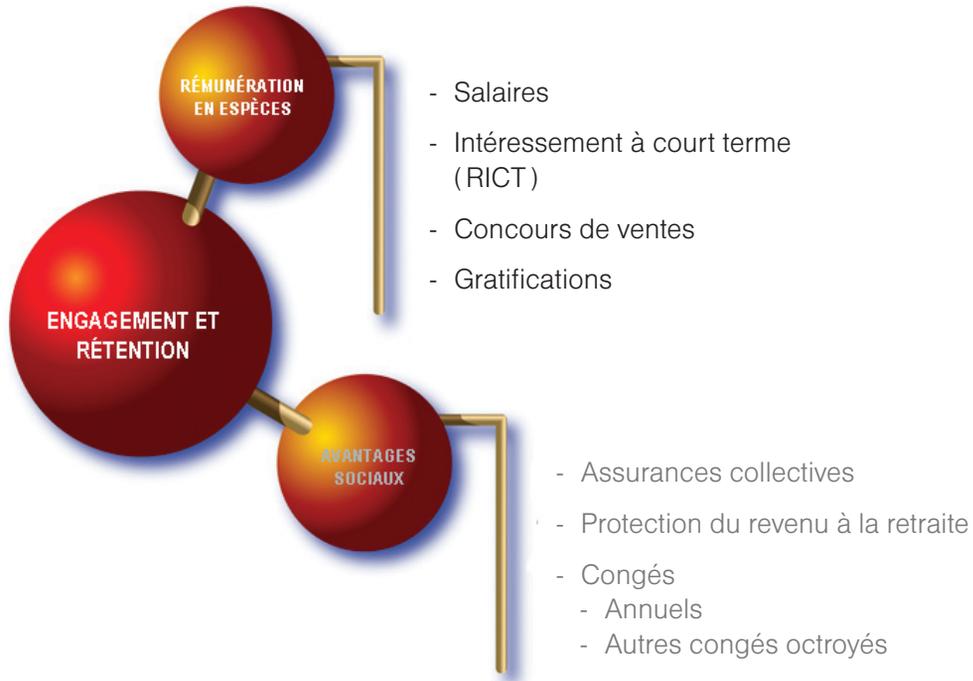


Volets à caractère relationnel





1^{er} cadran d'une stratégie de reconnaissance globale





La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

**ÉLABORATION D'UNE STRUCTURE
SALARIALE EN TENANT COMPTE
DES QUATRE TYPES D'ÉQUITÉ**

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

L'élaboration d'une structure salariale tenant compte des quatre types d'équité

L'élaboration d'une structure salariale au Québec passe irrémédiablement par la réalisation des quatre types d'équité suivants :

- **L'équité interne** pour tenir compte de la contribution relative des emplois à la réalisation de la mission de l'entreprise.
 - En s'assurant que les outils qui permettront d'établir la valeur de cette contribution relative tiennent compte des valeurs spécifiques de l'entreprise.
- **L'équité externe** pour s'assurer d'attirer, de motiver et retenir les talents dont l'entreprise a besoin pour réaliser son plan d'affaires à court et à long termes.

Et cela par :

- son positionnement vis-à-vis le marché ;
- son « mix » de rémunération privilégié.
- **L'équité salariale** pour rémunérer les catégories d'emplois à prédominance féminine aussi bien que les catégories à prédominance masculine.
- **L'équité individuelle** pour les entreprises ayant opté de rémunérer leurs employés selon leur rendement respectif.





L'équité



C'est quoi ?

- C'est établir la valeur relative d'un emploi par rapport à tous les autres de l'entreprise (pour tenir compte des compétences exigées et des responsabilités assumées)

Pourquoi ?

- Pour rémunérer les emplois de façon équitable en tenant compte des valeurs, de la mission, de la culture et de la philosophie de l'organisation

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

Comment se détermine l'équité interne ?

C'est une question de valeurs pour l'organisation

- Responsabilités
Impact
 - Sur les ressources humaines
 - Sur les finances
 - Sur le service à la clientèle
- Mérite
Capacité de faire
Rendement fourni

C'est une question de valeurs pour l'employé

- Responsabilités
- Durée du service
- Effort
- Conditions
- « Le prix de la livre de beurre »

... un contexte propice à la mécontente !





L'évaluation des emplois

Les organisations, par l'évaluation des emplois, visent à offrir un salaire de base (échelle salariale) équivalent pour des emplois de même valeur (même niveau).

Les éléments suivants sont à la base d'une démarche typique d'évaluation des emplois :

Le choix des facteurs, et ce, en tenant compte de :

- Loi sur l'équité salariale ;
- Orientations et valeurs spécifiques de l'organisation ;
- Reconnaissance des principales contributions des emplois sous étude.

Le choix des sous-facteurs, soit les éléments spécifiques qui permettent de bien saisir la contribution des emplois sous étude.

La définition des degrés. Cela permet de faire ressortir les caractéristiques de chacun des emplois.

L'attribution des cotes

La pondération des facteurs en étant basée sur la mission et les valeurs de l'organisation (en s'assurant de ne pas intégrer des biais discriminatoires ou favoriser un groupe d'emplois plutôt qu'un autre).

La détermination des intervalles de points, et ce, parce que « malgré la rigueur de l'évaluation, les résultats obtenus conservent un certain degré d'approximation » (valeur relative).

C'est pourquoi il est d'usage de considérer de même valeur des emplois dont les résultats d'évaluation sont rapprochés.

Cette phase d'implantation d'un système est caractérisée par une démarche itérative. « On s'ajuste à mesure qu'on avance. »

Au terme de cette phase, l'entreprise « gèle » le système ; elle le cadenasse. Le projet d'évaluation initial permet de définir le système lui-même.

Comment ?

- On élabore un plan d'évaluation qui tient compte de quatre grands facteurs
 - Qualifications
 - Responsabilités
 - Efforts
 - Conditions de travail
- On utilise autant de sous-facteurs que désiré
- On s'assure de faire ressortir les caractéristiques propres à chacun des emplois de l'organisation
- On attribue des cotes à chacun des emplois
- On accorde un poids (différent) à chacun des facteurs

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

... L'évaluation des emplois

Le choix des facteurs

Compte tenu des obligations d'équité salariale des entreprises québécoises, les plans d'évaluation doivent couvrir les quatre facteurs suivants :

Qualifications

Ce facteur mesure l'ensemble des aptitudes et des connaissances qui, indépendamment de leur mode d'acquisition, sont requises pour occuper l'emploi.

Efforts

Ce facteur mesure les exigences en matière d'efforts intellectuels et physiques associées à la réalisation des responsabilités inhérentes à l'emploi.

Responsabilités

Ce facteur mesure l'envergure des responsabilités.

Conditions de travail

Ce facteur mesure les aspects liés à l'environnement physique et humain dans lequel s'effectue le travail.

Le choix des sous-facteurs

Bien que la *Loi sur l'équité salariale* prescrive les facteurs devant être retenus pour l'évaluation des emplois en matière d'équité salariale, le choix des sous-facteurs n'est pas réglementé. Les systèmes d'évaluation des emplois doivent cependant :

- Mettre en évidence les caractéristiques des différents emplois ;
- Être exempts de biais discriminatoires.

Pour mettre en évidence les caractéristiques des différents emplois, il est important de bien choisir les sous-facteurs d'évaluation.

Un nombre trop restreint ne permettra probablement pas de faire ressortir les distinctions requises par un tel exercice. À l'opposé, un nombre trop important alourdira le processus d'évaluation.



Exemple de la table des matières d'un plan d'évaluation

Facteur	Sous-facteur
Qualifications requises	<ul style="list-style-type: none">- Exigences en matière de formation- Exigences en matière d'expérience de travail
Responsabilités	<ul style="list-style-type: none">- Impact sur la satisfaction de la clientèle- Conséquence des actions et décisions- Responsabilisation en gestion des ressources humaines- Communications à l'interne- Communications avec les fournisseurs- Communications avec la clientèle
Efforts	<ul style="list-style-type: none">- Analyse et résolution de problèmes- Efforts physiques et positions au travail
Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none">- Environnement physique et humain- Horaires de travail

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE



... L'évaluation des emplois

La définition des degrés

Pour chaque facteur d'évaluation choisi, l'entreprise doit déterminer le nombre de degrés requis pour faire ressortir les différences entre les contributions des divers emplois.

Le nombre de niveaux doit tenir compte des emplois actuels de même que de ceux qui pourraient éventuellement s'ajouter.

Le nombre de degrés ne doit pas obligatoirement être identique pour chaque sous-facteur. Pour chacun d'eux, on doit s'assurer de pouvoir faire ressortir les différentes exigences ou contributions attendues des emplois évalués.

L'attribution des cotes

Les systèmes d'évaluation n'ont donc pas pour objet de donner la valeur absolue d'un emploi, mais plutôt d'en donner la valeur relative dans un ensemble. C'est d'ailleurs ce que confirme la *Commission canadienne des droits de la personne* dans son guide sur la parité salariale⁴ :

« Le processus d'évaluation des emplois est un travail de comparaison et les résultats sont relatifs et non absolus. Si les emplois sont cotés d'une manière isolée, le processus comparatif sera compromis. »

C'est pour cette raison qu'« il est fortement recommandé d'examiner un sous-facteur à la fois pour toutes les catégories d'emplois puis passer au sous-facteur suivant, et ainsi de suite. »⁵

De même, on n'évalue jamais un emploi sans utiliser les autres évaluations déjà faites comme « garde-fous ».

Exemple d'une question à niveaux

Exigences en matière de formation

Cochez l'énoncé qui indique le niveau de formation requis pour occuper le poste

- 1. Un diplôme d'études secondaires n'est pas requis
- 2. Un diplôme d'études secondaires ou l'équivalent est requis
- 3. Un diplôme d'études professionnelles (DEP) ou l'équivalent est requis
- 4. Un diplôme d'études collégiales est requis
- 5. Un diplôme d'études universitaires est requis

4. Guide sur la parité salariale et l'évaluation des emplois, 1999, page 75

5. L'équité salariale mise en œuvre et enjeux, Chicha, 2000, page 201

... L'évaluation des emplois

La pondération des facteurs

La pondération permet d'établir la valeur relative à chacun des facteurs. De fait, la pondération varie d'un facteur à l'autre et reflète la mission et les valeurs de l'organisation (le tout en s'assurant de ne pas intégrer des biais discriminatoires).

Compte tenu de l'importance de cette étape, elle ne devrait s'effectuer qu'à la fin de l'étape d'attribution des cotes d'évaluation. Dans le cas contraire, les membres du comité d'évaluation pourraient être influencés par cette donnée et perdre de l'objectivité.

Le nombre total de points attribué au plan d'évaluation des emplois n'est pas vraiment important. La distribution des points entre les différents sous-facteurs et degrés permettra d'établir, par contre, le rangement des emplois.

Il faut s'assurer que ladite pondération soit exempte de biais discriminatoires.

Pour déterminer le poids relatif, il est d'usage de le faire par étape. Dans un premier temps, on détermine la répartition des points entre les quatre grands facteurs. Puis on répartit ce poids relatif entre les sous-facteurs selon leur degré d'importance relative pour l'entreprise.

L'exemple de la page de droite illustre la pondération des facteurs et sous-facteurs d'un plan d'évaluation des emplois.

Pour convertir le tout en points, il s'agit de déterminer le pointage attribué au plan d'évaluation. Ainsi, si on décide d'attribuer un total de 1 000 points à l'ensemble du plan d'évaluation et 16 % au sous-facteur « Exigences en matière de formation », la valeur du degré le plus élevé de celui-ci s'établira comme suit :

(1000 points _ 16 % = 160 points).

Certaines normes existent quant aux valeurs à accorder aux différents sous-facteurs.

Quant à la progression des points entre les degrés, il est d'usage d'utiliser une progression arithmétique ou une progression géométrique. Ces deux types de progression permettent d'établir de façon constante et rigoureuse les écarts entre les degrés.



Exemple de pondération des facteurs et sous-facteurs

Facteur	Sous-facteur	Poids*	
Qualifications requises	- Exigences en matière de formation	16	30
	- Exigences en matière d'expérience de travail	14	
Responsabilités	- Impact sur la satisfaction de la clientèle	8	40
	- Conséquence des actions et décisions	8	
	- Responsabilisation en gestion des ressources humaines	8	
	- Communications à l'interne	4	
	- Communications avec les fournisseurs	4	
	- Communications avec la clientèle	4	
Efforts	- Analyse et résolution de problèmes	12	20
	- Efforts physiques et positions au travail	8	
Conditions de travail	- Environnement physique et humain	6	10
	- Horaires de travail	4	
	Grand total	100	100

* Pour fins d'illustration seulement

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

... L'évaluation des emplois

L'évaluation des résultats d'évaluation obtenus

Une fois les cotes attribuées à chaque facteur et la pondération établie, on s'assure que le rangement obtenu permet de bien refléter les valeurs.

Pour ce faire, on compare le rangement du nouvel emploi par rapport aux emplois ayant obtenu :

- une classe équivalente,
- une classe inférieure,
- une classe supérieure.

Au besoin, révision des évaluations apparaissant comme « hors-norme », et si requis, on corrige le tir.

Ce n'est que par la suite que l'on pourra faire le lien avec une structure salariale et proposer un guide de gestion des salaires.

Le résultat

- On obtient un rangement des emplois, les uns par rapport aux autres
- On peut élaborer des classes
- On peut préparer une structure salariale
- On peut proposer un guide sur la gestion des salaires



La structure de points permet de regrouper des emplois de valeur comparable.

On trouvera ci-dessous une illustration d'une telle structure.

Classe salariale	Points		Écart
	De	À	
1	0	350	-
2	351	400	50
3	401	450	50
4	451	500	50
5	501	550	50
6	551	Et plus	-

Exemple de rangement obtenu

Poste	Points	Grade
A	300	1
B	315	1
C	360	2
D	410	3
E	455	4
F	460	4
G	560	6

L'évaluation des emplois

- N'est pas une science exacte
- Reflète les valeurs de l'organisation
- Résulte de beaucoup de subjectivité, de jugements

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

Équité externe

Afin de concilier l'objectif de contrôler les coûts d'opérations tout en offrant un potentiel de rémunération intéressant, l'entreprise doit connaître le niveau de rémunération payé dans le marché de référence et établir le degré de compétitivité de sa politique de rémunération et, si requis, possiblement mettre à niveau ses programmes de rémunération.

Trop souvent en matière de rémunération, on fait des sondages; les entreprises regardent ce qui se fait dans le marché et elles s'alignent pour offrir plus ou moins la même rémunération, plus ou moins les mêmes avantages et plus ou moins les mêmes conditions de travail que les entreprises d'à côté. La grande préoccupation est le marché: on veut faire pareil. Et, dans ce contexte, le responsable de la rémunération a une responsabilité majeure, c'est de savoir ce que les autres font. Cette approche peut cependant être tout à fait contre-indiquée.

Parce que la rémunération est un outil stratégique pour attirer, motiver et retenir les talents clés dont on a besoin, les études de rémunération ne servent qu'à établir le portrait du marché. Par ce que le détaillant connaît bien son plan d'affaires, il doit aligner ses initiatives, les conjuguer et identifier des solutions innovatrices pour faciliter le recrutement d'abord et pour contribuer à retenir les employés clés ensuite.

Fait à noter, les organisations qui ont adapté leur stratégie de rémunération n'ont pas nécessairement les mêmes configurations des différentes composantes de la rémunération; le point important est qu'elles pensent au-delà du « cash » et des avantages sociaux.



... ou valeur au marché et réconciliation de l'équité externe et interne



C'est quoi ?

- Offrir une rémunération compatible avec ce qui se fait dans le marché de comparaison
- La comparaison d'un ou de postes par rapport à son équivalent dans un marché

Pourquoi ?

- Pour être concurrentiel afin :
- De payer ce qu'il faut pour retenir notre personnel
- D'être à l'affût

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

Qu'est-ce que ça implique ?

La réalisation d'une étude de rémunération implique plusieurs décisions clés qui détermineront le degré de validité des données de rémunération ainsi obtenues. Vous trouverez ci-dessous quelques-unes de ces questions.

Comprendre les postes

- Quelles sont les responsabilités clés des emplois sous étude ?
- Quels sont les revenus relatifs au poste ? (Pour les postes les plus élevés)

Établir un marché de comparaison

- Doit-on ne retenir qu'un marché local ?
- La sélection d'un échantillon d'entreprises sélectionnées serait-elle préférable ?
- Doit-on ne retenir que des entreprises œuvrant dans le secteur du commerce de détail ?
- Doit-on ne retenir que des entreprises œuvrant dans un segment de marché ou l'ensemble des entreprises de commerce de détail en général ?
- Le revenu annuel des entreprises peut-il avoir un impact sur la rémunération des emplois sous étude ?

Établir les sources d'information disponibles

- L'enquête bisannuelle du comité sectoriel.
- Une enquête nationale portant sur la rémunération dans le secteur du commerce de détail et d'autres secteurs d'activité.
- Une enquête spécifique commanditée par l'entreprise.

Quels aspects de la rémunération ?

- Un ou des éléments ? Pas nécessairement le salaire de base...
- Peut-être la rémunération globale ?
 - salaire payé, politique
 - intéressement à court terme : c.-à-d. : boni, commissions
 - intéressement à long terme⁶
 - voiture : allocation ou location ? Imposable ? coûts pour l'employeur et pour l'employé
 - gratifications
 - concours de ventes
 - vacances
 - avantages sociaux
 - régime de retraite

Qu'est-ce que ça implique ?

- Comprendre les postes
- Établir un marché de comparaison
- Établir les sources d'information possibles
- Établir les aspects de la rémunération à enquêter
- Un ou des éléments, et pas absolument le salaire de base
- Possiblement la rémunération globale

Un exercice vaut mille mots !

6. Pour les emplois de cadres supérieurs.



Établissement de la valeur au marché

Dans la mesure où on ne désire pas introduire une rémunération incitative, l'entreprise pourra facilement établir ses propres paramètres d'une échelle salariale correspondant au positionnement désiré sur le marché.

Mais comment établir son positionnement dans un contexte où :

- la rémunération en espèces payée dans le marché reflète des « mix » de rémunération fort variés, soit :
 - Salaire seulement (c.-à-d. revenu assuré)
 - Salaire et rémunération incitative à court terme (c.-à-d. revenu variant selon l'atteinte des objectifs)
 - Salaire plus commissions
 - Salaire plus boni
 - Salaire plus boni et commissions

Et que :

- la rémunération incitative est un volet important de la stratégie de rémunération de l'entreprise pour **motiver les employés vis-à-vis l'atteinte de ses objectifs**. C'est un moyen de communication fort efficace et une façon de jouer au grand jeu des affaires.⁷

Dans un tel contexte, l'entreprise devrait établir la valeur des éléments suivants :

- La rémunération en espèces payée dans le marché (RE) ;
- Le « mix » de rémunération souhaité ;
- L'effet de levier de la rémunération incitative à court terme (RICT).

Consigne de l'exercice 3

Le prochain exercice vise donc à échanger sur vos pratiques pour établir la valeur au marché d'un poste.

En annexe, vous trouverez quelques informations utiles, extraites de différentes enquêtes de rémunération, concernant le poste de gérant.

7. STACK, Jack. The Great Game of Business, Currency Publication, 1994



UN OUTIL STRATÉGIQUE

ÉTABLISSEMENT DE LA VALEUR AU MARCHÉ

Exercice pratique 3

Exercice pratique 3: Comment faites-vous pour établir la valeur au marché d'un poste en particulier ?
Où allez-vous chercher l'information : études, statistiques, etc. ?

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

Conciliation de l'équité externe et interne

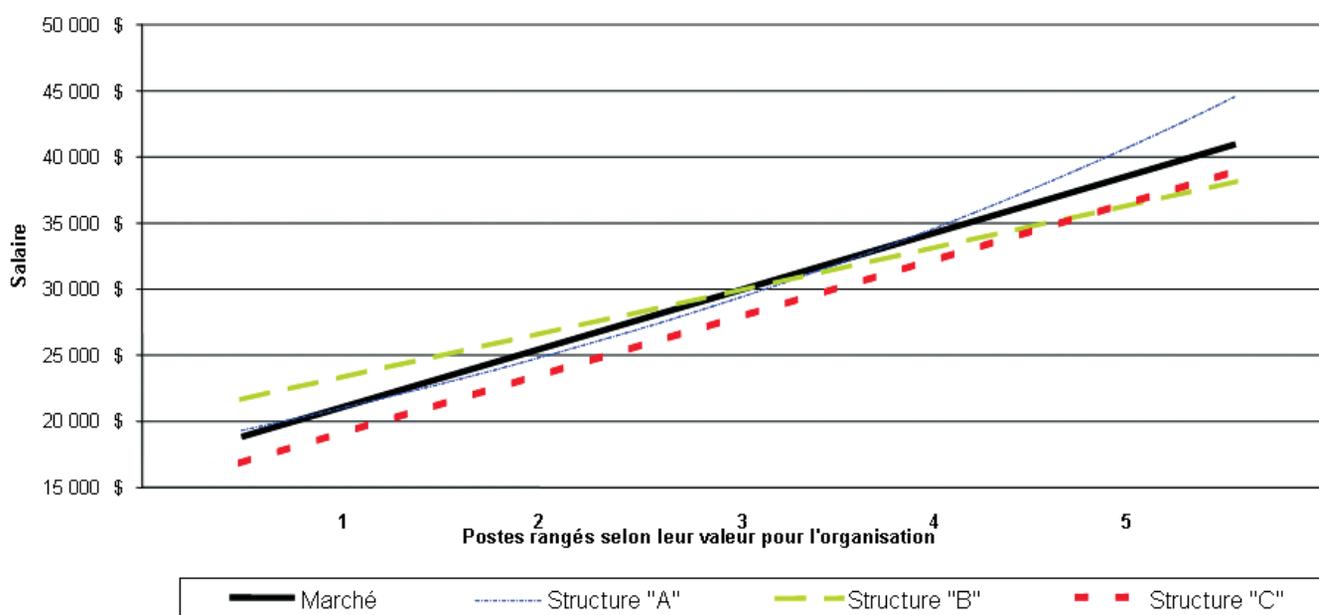
La mise en œuvre d'un plan d'évaluation des emplois et la réalisation d'une étude de rémunération permettent à la direction de l'entreprise :

- D'établir le positionnement de chacun des volets de la rémunération globale que la direction de l'entreprise veut payer considérant la pratique de son marché, soit :
 - Le point témoin (soit le niveau se situant à 100% de l'échelle salariale,
 - L'intéressement à court terme (c.-à-d. bonis, commissions, etc.),
 - La rémunération en espèces (c.-à-d. salaire de base et intéressement à court terme),
 - L'intéressement à long terme (pour les cadres supérieurs),
 - Les avantages sociaux ;
- D'établir si des ajustements à la politique salariale de l'entreprise sont requis et leur ampleur ;
- D'établir le « mix » de rémunération jugé approprié pour réaliser son plan d'affaires ;
- De s'assurer que le rangement de ses différents emplois clés lui permette d'offrir un niveau de rémunération concurrentiel.

L'exercice pratique intitulé « Établissement de la valeur au marché » ne visait qu'à établir les données relatives d'un emploi de gérant de magasin.

L'établissement d'une ligne salariale de l'entreprise et de celle du marché requiert par contre un nombre de données plus important. Il est généralement conseillé, aux fins de l'étude de rémunération, de retenir des emplois dans les diverses classes salariales tout en s'assurant que les divers secteurs de l'organisation soient aussi bien représentés.

Le positionnement de l'entreprise dans le marché





La structure salariale de l'organisation

Afin d'encourager, notamment, un niveau de performance supérieur, l'entreprise peut adopter une structure salariale plutôt que des taux fixes de salaire pour ses employés. Dans un tel contexte, tous les emplois se retrouveraient à l'intérieur de l'une des classes salariales établies lors de l'évaluation des emplois.

- Si l'entreprise opte pour une telle approche, chaque classe salariale comporterait un minimum, un point témoin (ou maximum normal) et possiblement un maximum mérite.
- Le point témoin, médiane (soit le niveau se situant à 100 % de l'échelle salariale) représente normalement le salaire que l'entreprise veut payer considérant la pratique de son marché.

- Le minimum de l'échelle salariale se situe, par exemple, à 80 % du point témoin.
- Le maximum mérite de l'échelle salariale se situe, par exemple, à 120 % du point témoin.

D'autres pourraient privilégier l'octroi d'un taux de salaire fixe ne tenant compte ni de l'expérience, ni des compétences, ni du rendement relatif de leurs divers employés.

Compte tenu de la valeur relative de ces postes par évaluation et de leur valeur sur le marché et du positionnement relatif que je veux donner aux emplois, une structure salariale peut ou non, proposer des échelles.

Sans échelle	
Poste	Taux
A	10,00 \$
B	
C	12,00 \$
D	14,40 \$
E	17,28 \$

Avec échelle			
Poste	Min.	Médiane	Max
A	8,00 \$	10,00 \$	12,00 \$
B			
C	9,60 \$	12,00 \$	14,40 \$
D	11,52 \$	14,40 \$	17,28 \$
E	17,28 \$	17,28 \$	20,74 \$

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE



Types d'échelles (illustration)

La gestion de la progression salariale est une des façons de reconnaître le développement des compétences et la performance au travail. On constate que bien des entreprises hésitent à payer des employés au-delà du point témoin dans des échelles salariales qui prévoient un maximum substantiellement plus élevé que le point témoin graphique (voir les types d'échelles illustrées ci-dessous). En acceptant un traitement plus ouvert des échelles salariales, les entreprises envoient un message clair sur la valorisation des compétences acquises et du rendement obtenu. Cette façon d'utiliser les échelles salariales, dans toute leur envergure, laisse voir un potentiel de rémunération susceptible de décourager des départs.

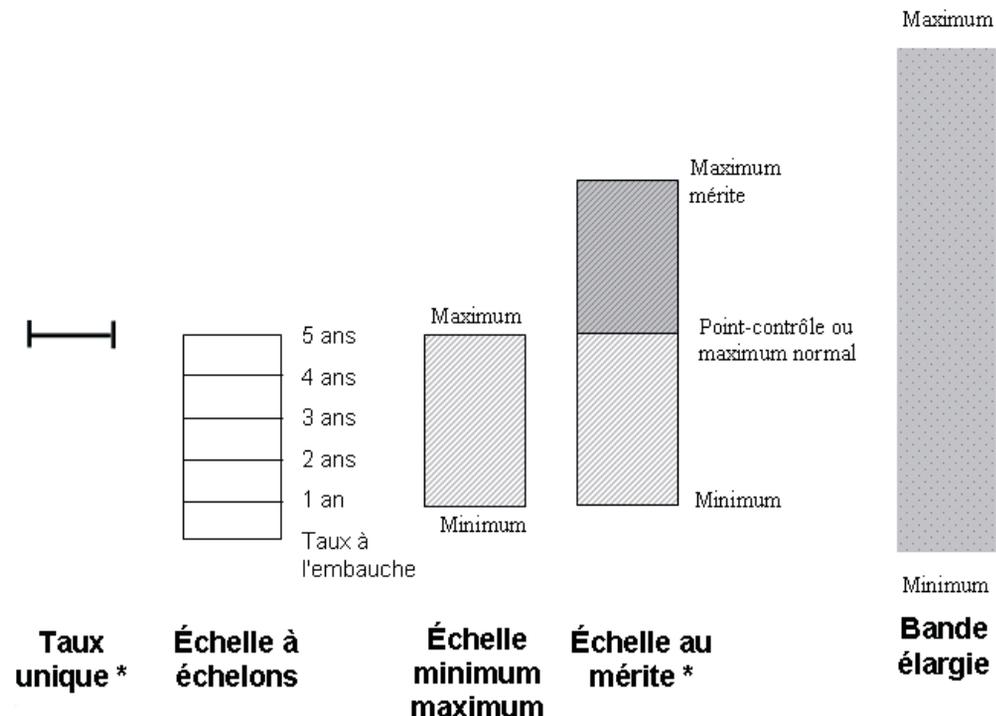
Le graphique ci-dessous illustre les différentes approches en matière d'échelles salariales.

La structure à taux unique

- Rémunère en fonction de la valeur du poste seulement.
- Ne fait pas de différence selon les individus.

La structure à échelles

- Rémunère en fonction du poste et des individus.
- Progression automatique, par ancienneté.
- Progression individualisée selon des critères:
 - Liés aux compétences,
 - Liés au rendement⁸.



* Approche présentée à la page précédente

8. Si c'est le critère retenu aux fins des progressions salariales.

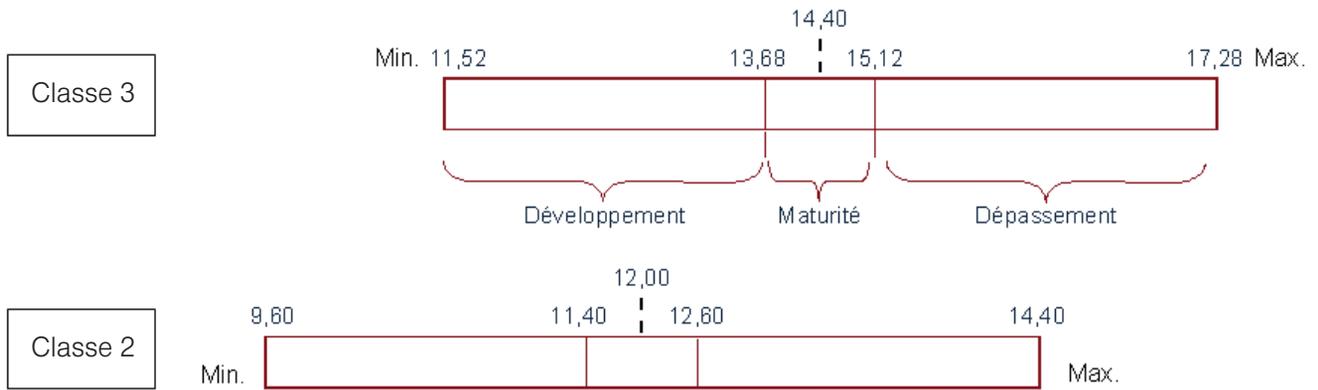
La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

La gestion des salaires avec la structure à échelles

Si l'organisation privilégie une structure salariale à échelles. Chaque échelle peut aussi être divisée en zones de performance. À titre d'illustration, l'échelle salariale d'un emploi est divisée en trois zones :

Zone de développement (Ratio de 80 % à 95 %)	Zone témoin (Ratio de 96 % à 104 %)	Zone de dépassement (Ratio de 105 % et plus)
<ul style="list-style-type: none">• Relativement nouveau dans le poste• Possède les compétences minimales requises et l'expérience pour assumer les responsabilités du poste• Requiert plus d'expérience dans le poste avant de devenir pleinement autonome• N'a pas occupé le poste assez longtemps pour permettre de mesurer ses capacités, mais démontre le potentiel pour s'acquitter de ses fonctions selon les attentes	<ul style="list-style-type: none">• Nouveau en poste, mais possède une expérience pertinente équivalente acquise ailleurs• Possède et maîtrise les compétences et l'expérience pour occuper le poste de façon autonome• Possède une feuille de route confirmant ses capacités pour assumer ses responsabilités avec succès• Contribue de façon directe et continue au succès de sa fonction ou unité d'affaires	<ul style="list-style-type: none">• En poste depuis plusieurs années• Nouveau en poste, mais possède une expérience étendue acquise ailleurs• Possède et maîtrise une gamme complète de compétences pour occuper le poste de façon autonome avec un potentiel évident pour assumer des responsabilités additionnelles qui vont au-delà du rôle actuel• Considéré par ses collègues et ses clients comme un leader dans son champ d'expertise ; sollicité pour répondre aux questions complexes ; développe constamment des solutions innovatrices



- Le taux de 14,40 \$ représente ce que l'organisation entend payer :
 - Au titulaire de grade 3
 - Pleinement compétent
 - Au rendement pleinement satisfaisant
 - Moyennant capacité de payer
 - Tenant compte du salaire des autres
- Le processus de gestion du rendement sert à déterminer le taux individuel dans l'échelle

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE



L'équité individuelle

Lors de l'embauche

Lorsqu'un nouvel employé est embauché, son salaire devrait normalement être établi selon un ensemble de règles permettant d'offrir un salaire équitable tenant compte de ses compétences et de la rémunération octroyée aux employés ayant un profil de compétences similaire et des responsabilités comparables.

Afin de bien intégrer chaque employé dans son échelle salariale, il est important d'avoir des règles d'intégration.

Ainsi, à l'embauche, une expérience pertinente pourrait justifier un salaire d'entrée qui se rapproche du point témoin de l'échelle. En général, le salaire d'entrée ne devrait pas être supérieur au point témoin de l'échelle salariale.

Consigne de l'exercice 4

Le prochain exercice vise justement la détermination d'une offre salariale équitable tenant compte des compétences du nouvel employé par rapport aux :

- exigences minimales de l'emploi à pourvoir ;
- salaires octroyés aux employés ayant un profil de compétences similaire et des responsabilités
- exigences salariales demandées par la candidate.

Lors de l'embauche

- Offrir un salaire équitable tenant compte des compétences du nouvel employé par rapport aux :
 - Exigences minimales
 - Salaires octroyés aux employés ayant un profil de compétences similaire et des responsabilités comparables
 - Exigences salariales formulées par le ou la candidat(e)



Exercice pratique 4 : Détermination du salaire à l'embauche

Le prochain exercice vise à établir une offre salariale à une candidate pour un emploi de directeur de succursale. Pour réaliser cet exercice, vous avez les documents suivants :

- Les règles de l'entreprise relatives à l'intégration des employés ;
- Le profil d'exigences de l'emploi à combler ;
- La grille permettant de comparer les qualifications de la candidate considérée avec les exigences de l'emploi à combler ;
- Le curriculum vitæ de la candidate à qui une offre d'emploi doit être faite.

Les règles de l'entreprise relatives à l'intégration des employés

Afin de bien intégrer chaque employé dans son échelle salariale, il est important d'avoir des règles d'intégration.

Ces normes doivent être vues comme des guides de prise de décision. En ce sens, ces normes doivent être interprétées avec souplesse et discernement et tenir compte de la situation et de l'employé visé.

La formation et l'expérience sont retenues pour l'intégration des employés dans les échelles salariales.

Formation

Seule la formation académique correspondant à un niveau traditionnellement reconnu dans le milieu académique est considérée (exemple : secondaire V, DEC, baccalauréat, maîtrise).

Expérience

Expérience directement pertinente

L'expérience directement pertinente se définit comme étant l'expérience de travail acquise dans l'industrie et comportant des responsabilités et des fonctions similaires au poste actuellement occupé.

Expérience préparatoire

L'expérience préparatoire se définit comme étant l'expérience de travail acquise dans l'industrie et comportant des responsabilités moins complexes, mais dans le même champ de discipline que l'emploi à combler.

Expérience non pertinente

L'expérience non pertinente est l'expérience de travail n'ayant aucun rapport ou ne préparant nullement une personne à occuper le poste actuel.

Les règles suivantes ont été établies :

- Un candidat qui répond aux exigences minimales de l'emploi devrait normalement être embauché au minimum de l'échelle salariale.
- Un candidat qui ne possède pas la formation requise pour le poste concerné pourra combler le manque de formation à raison de deux années d'expérience préparatoire par année de formation manquante. Donc, deux années d'expérience préparatoire peuvent compenser une année de scolarité manquante, et ce, jusqu'à un maximum de trois années de scolarité.



- Un candidat dont les années d'expérience ou la formation académique est supérieure aux exigences de l'emploi peut se voir embaucher à un niveau plus haut que le minimum de son échelle salariale.

Pour ce qui est de l'intégration des employés, les règles sont les suivantes :

- Chaque année d'expérience directement pertinente équivaut à une année reconnue par votre entreprise.
- Deux années d'expérience préparatoire équivalent à une année reconnue.
- Chaque année de formation supérieure pertinente à l'exigence du poste équivaut à une année reconnue.
- Un candidat sélectionné, mais ne se qualifiant pas en regard des qualifications minimales dans leur ensemble, peut néanmoins être embauché au minimum, ou sous le minimum, de l'échelle salariale en vigueur pour l'emploi.
- Par la suite, le profil du candidat est comparé aux exigences minimales décrites dans la description de tâches du poste à combler.
- Chaque année reconnue en fonction de l'application de ces règles d'intégration représente 4% qui sont ajoutés au minimum de l'échelle salariale.

N. B. Les règles ci-dessus sont données pour faire l'exercice ; elles n'ont aucune autre valeur.

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

Le profil d'exigences de l'emploi à combler

Poste à combler

Directeur de succursale

Profil de qualifications du poste à combler

Formation académique

Cours universitaire de deux ans en gestion (scolarité totale: 16 années).

Expérience

Cinq années d'expérience directement pertinente en gestion d'un magasin.

Profil de qualifications du (de la) candidat(e) sélectionné(e)

En vous référant au curriculum vitæ qui suit, veuillez établir le profil de la candidate retenue aux fins de l'emploi à combler.

Formation académique

Diplôme _____, requérant ____ années d'études.

Expérience directement pertinente

____ années d'expérience à titre de _____.

Expérience préparatoire

____ années d'expérience à titre de _____.



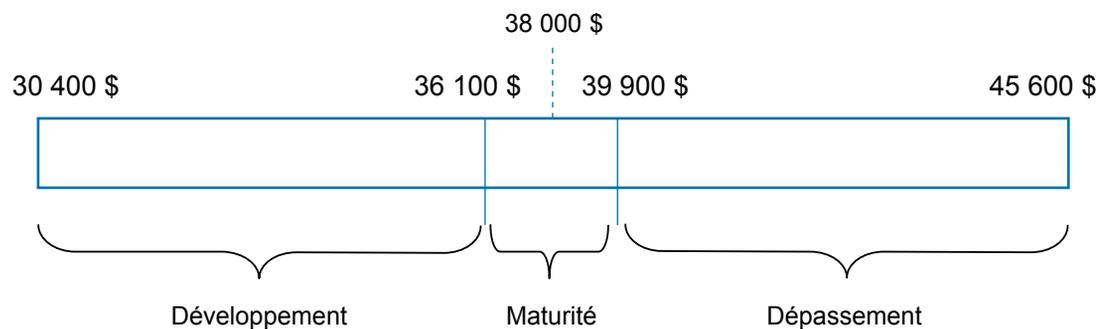
Grille à compléter

La grille permettant de comparer les qualifications de la candidate considérée avec les exigences de l'emploi à combler

Sur la base du profil que vous avez établi, veuillez compléter le tableau suivant :

	Profil du poste		Profil du (de la) candidat(e)		Règles d'intégration	
Formation	Cours universitaire 16 années de scolarité	16	Diplôme _____, ____ années de scolarité			—
Expérience directement pertinente	5 années	5	____ années	__ années		—
Expérience préparatoire	—	—	____ années	__ ÷ 2 = __ années reconnues pour combler les années d'étude manquantes		—
Total		21				

En présumant que l'échelle salariale est celle illustrée ci-dessous, quelle serait l'offre salariale qui pourrait être faite, et ce, en tenant compte qu'elle doit être arrondie au 100 \$ près?



La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

CURRICULUM VITÆ

Lise Lachance
2225 rue Lussier
Longueuil, QC
XXX ZZZ
Téléphone : 450-YYY-AAAA

FORMATION ACADÉMIQUE

Baccalauréat en administration, option marketing (1994) UQÀM, Montréal.

BILINGUE

INFORMATIQUE

Word, Excel, Lotus Note, Internet Explorer, AS400

EXPÉRIENCE DE TRAVAIL

1. Gérante chez *Lemieux Sport et Plein Air*, 2002 à aujourd'hui. Tâches : Responsable d'une équipe de vente de plus de 25 employés, de la gestion des stocks, de la mise en place des contrôles de caisse, de la mise en marché des produits, du recrutement et du suivi de la formation des associés, de l'application des procédures de contrôle pour la prévention des pertes.

RÉALISATIONS IMPORTANTES : Baisse de 50% des pertes du magasin de Brossard, ouverture et rénovation d'un magasin, amélioration des objectifs de vente de plus de 10 %.
2. Assistante-gérante chez *Leclerc, Produits de santé et de soins personnels*, 1998 à 2002. Tâches : Responsable de la valorisation des ventes, des normes de service à la clientèle, de la gestion des stocks, de la formation du personnel (équipe de 6 à 10 employés selon les saisons), de la mise en place des contrôles de caisse, de la mise en marché saisonnière, de la vérification comptable des boutiques, de l'élaboration de stratégie de ventes, de communiquer les statistiques de ventes.

RÉALISATIONS IMPORTANTES : Prix méritas (concours interne) du meilleur magasin pour l'année fiscale 1999, maintenu l'atteinte des objectifs de ventes pendant 4 trimestres consécutifs, ouverture d'un nouveau magasin et nouveau marché, formation des équipes stables et compétentes, formation d'une adjointe qui est devenue gérante par la suite. Mise en place de diverses mesures de contrôle des pertes.
3. Analyste en marketing chez *TEL Aff. Canada* -, 1997 / 1998. Tâches : Responsable de la préparation des études de marketing reliées à la fidélisation et à la réintégration des clients afin de protéger les revenus des clients d'affaires.

RÉALISATIONS IMPORTANTES : Réintégration des clients, taux de succès de 80 %.
4. Enseignante au collège Champlain, automne 1995 / 1996. Tâches : Préparer et enseigner les cours de mathématiques et le cours d'économie familiale globale. Préparer et corriger les évaluations ainsi que les travaux pratiques.

OBJECTIFS DE CARRIÈRE

Améliorer mes qualités de gestionnaire afin d'accéder à un poste de directeur de succursale.

... L'équité individuelle

Lors des révisions annuelles

Dans une organisation ayant opté pour des échelles salariales au rendement, le point témoin représente ce qu'une entreprise entend payer à un titulaire pleinement qualifié et compétent et dont le rendement est pleinement satisfaisant. Les points témoins représentent aussi la position que l'entreprise entend donner à ses salaires en rapport avec son marché. Or, si le salaire payé est plus bas que le point témoin, on doit conclure qu'on considère le titulaire comme n'étant pas rendu où on le voudrait.

Comme, dans la plupart des entreprises, on reconnaît qu'un titulaire est à maturité après cinq à sept ans dans un poste; son salaire devrait alors se situer au niveau de son point témoin. Ainsi, pour un point témoin de 20 % supérieur au minimum, on déduit que la progression devrait se faire au rythme de 4 % à 5 % par année, sans compter les augmentations d'échelles. Ainsi, il est d'usage d'établir :

- **Une proposition de rehaussement de la structure salariale.**

La hausse s'exprime généralement en pourcentage. La proposition tient compte des facteurs suivants :

- La hausse des structures salariales prévue dans le marché;
- Divers indicateurs économiques;
- La capacité de payer de l'entreprise.

- **Une proposition de budget d'augmentation de la masse salariale** qui tient compte des facteurs suivants :

- La hausse des masses salariales prévue dans le marché;
- La hausse de la structure salariale proposée;
- La position relative du salaire de chacun des employés dans son échelle;
- L'évaluation du rendement de chacun;
- Le salaire des autres employés du même poste ou du même grade.

Consigne de l'exercice 5

Le prochain exercice vise à établir les révisions d'un groupe d'employés à l'aide d'une matrice de révision salariale tenant compte de l'ensemble de ces paramètres.



Lors des révisions salariales

- Comme dans la plupart des organisations, on reconnaît qu'un titulaire est à maturité après cinq à sept ans dans un emploi, son salaire devrait alors se situer au niveau de son point témoin
- Ainsi, pour un point témoin de 20% supérieur au minimum, on en déduit que la progression salariale devrait se faire au rythme d'environ quatre à cinq pourcent par année, sans compter les augmentations d'échelles
- Pour ce faire, il est d'usage d'utiliser une matrice de révision salariale comme celle présentée dans le prochain exercice

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

Exercice pratique 5 : Détermination des révisions salariales

Pour cet exercice, vous devez compléter les informations préliminaires qui serviront à établir une matrice de révision salariale. Les documents à votre disposition sont les suivants :

- Document A : Rapport de gestion ayant trait :
 - Aux salaires des employés de votre entreprise
 - Aux cotes d'appréciation du rendement
- Document B : Prévisions salariales de 2007 dans le secteur du commerce de détail et pour l'ensemble du Québec
- Document C : Canevas d'une matrice de révision salariale (zones grisées à compléter incluses)

Pour réaliser cet exercice, veuillez vous référer à la grille suivante pour l'appréciation globale du rendement de l'employé au cours de la période couverte.

Grille d'évaluation	
Non satisfaisant (1)	Les résultats ne correspondent pas aux objectifs et aux exigences du poste. Une amélioration notable du rendement est requise.
Amélioration requise (2)	Les résultats ne correspondent pas toujours aux objectifs et aux exigences du poste. Une amélioration du rendement est requise.
Compétent et efficace (3)	Les résultats correspondent aux objectifs et aux exigences du poste.
Supérieur (4)	Les résultats dépassent souvent et clairement le niveau exigé et sont atteints avec un minimum de supervision.
Exceptionnel (5)	Les résultats dépassent largement le niveau exigé et correspondent à un rendement tout à fait remarquable.

Il est important de retenir qu'un individu qui se situe entre 96 % et 104 % avec une évaluation *compétent et efficace* (3), bénéficie seulement de l'augmentation prévue à l'échelle (2,3 %) et aucun ajustement d'échelle (progression).

Document A: Rapport de gestion

Afin de comprendre la signification des chiffres dans la colonne « Cote de rendement », nous vous référons à la grille d'évaluation présentée précédemment.

Masse salariale 2005 :	485 200 \$
Nombre de titulaires :	15

Informations sur les titulaires		
Nom du titulaire	Niveau 2006	Salaire 2006
Alain Dubois	1	20 000 \$
Brigitte Belron	2	23 600 \$
Christiane Dubois	3	22 000 \$
Denis Provencher	3	21 500 \$
Étienne Lemay	4	27 000 \$
François Letendre	4	26 800 \$
Geneviève Larivée	4	29 000 \$
Hélène Buissières	5	35 000 \$
Isabelle Riendeau	5	31 000 \$
Justin Beauchamp	6	28 000 \$
Katrine Tremblay	6	29 500 \$
Louise Rollin	6	37 800 \$
Manon Berthiaume	7	42 000 \$
Nicolas Lacroix	10	49 000 \$
Odette Trépanier	12	63 000 \$

Reclassification 2006	
Nouveau grade	Comparatio pour révision
	92,2 %
	98,9 %
	83,8 %
	81,9 %
	93,5 %
	92,8 %
	100,4 %
	110,2 %
	97,6 %
	80,1 %
	84,4 %
	108,2 %
	109,3 %
	95,8 %
	101,8 %

Classe 2006	Échelles 2007		
	Minimum	Point témoin	Maximum
1	17 800 \$	22 200 \$	26 600 \$
2	19 500 \$	24 400 \$	29 300 \$
3	21 500 \$	26 900 \$	32 300 \$
3	21 500 \$	26 900 \$	32 300 \$
4	23 700 \$	29 600 \$	35 500 \$
4	23 700 \$	29 600 \$	35 500 \$
4	23 700 \$	29 600 \$	35 500 \$
5	26 000 \$	32 500 \$	39 000 \$
5	26 000 \$	32 500 \$	39 000 \$
6	28 600 \$	35 800 \$	43 000 \$
6	28 600 \$	35 800 \$	43 000 \$
6	28 600 \$	35 800 \$	43 000 \$
7	31 500 \$	39 400 \$	47 300 \$
10	41 900 \$	52 400 \$	62 900 \$
12	50 700 \$	63 400 \$	76 100 \$

Cote de rendement	Prévue lors de l'exercice budgétaire
	4
	4
	5
	4
	4
	3
	2
	3
	4
	5
	5
	4
	3
	3
	5

Document C: Canevas d'une matrice de révision salariale (zones grisées à compléter incluses)

Matrice de révision salariale pour 2007

Prévision d'augmentation des échelles :	2,3 %
Prévision d'augmentation des budgets des salaires :	3,1 %

Nombre d'employés : 15

Répartition des employés (en pourcentage %)	Cote de rendement					4*				
	Non satisfait (1)	Amélioration requisse (2)	Compétent et efficace (3)	Supérieur (4)	Exceptionnel (5)	%	%	%	%	%
Ratio comparatif										
80 @ 88	0 %	%	3,9 %*	%	6,6 %*					
89 @ 95	0 %	%	%	%	%					
96 @ 104	0 %	%		%	3,9 %*					
105 @ 111	0 %	0 %	1,8 %*	%	%					
112 et plus	0 %	0 %	0,0 %	1,8 %*	%					
100 %										100 %

Budget d'augmentation de la masse salariale estimée :

Note : L'augmentation de salaire accordée ne doit pas normalement mener le salaire de l'employé au-delà du maximum de son échelle salariale

Note : L'écart des niveaux est de 30 %.

* Élément d'information additionnel transmis

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

L'équité salariale... ce qu'il faut en savoir

Les éléments clés à retenir

La Loi, en fait, traite de rémunération globale et pas uniquement du salaire et des heures de travail.

- On compte le salaire, les primes, les avantages sociaux.

C'est la rémunération des emplois qui est en jeu, pas la rémunération des individus.

- Si une femme et un homme, dans un même emploi, dans une même entreprise, reçoivent une rémunération différente, la Loi n'a rien à y voir.

- Si un emploi féminin, dans une entreprise, est rémunéré moins qu'un emploi masculin, alors qu'ils
- Si un emploi masculin, dans une entreprise, est rémunéré moins qu'un emploi féminin, alors qu'ils sont de valeur égale, il n'y a rien à y faire : la Loi vise le redressement des emplois féminins seulement.



- L'objectif de la Loi : « Corriger les écarts salariaux dus à discrimination systémique fondée sur le sexe à l'égard des personnes qui occupent des emplois dans des catégories d'emplois à prédominance féminine. »
- Cette Loi a été sanctionnée en 1996 par le gouvernement du Québec
- Les entreprises :
 - Avaient jusqu'en novembre 2001 pour faire leur démarche d'équité
 - Avaient jusqu'en novembre 2005 pour faire les ajustements nécessaires
 - Doivent, depuis, maintenir l'équité salariale



- La Loi n'interdit pas les différences sur base régionale.
- La Loi veut opposer la valeur selon les quatre critères (qualifications, responsabilités, efforts et conditions de travail) à celle établie selon le marché.
- Payer comme le marché ne signifie plus équité... salariale.

L'essentiel de la Loi:

- Dans une entreprise, les emplois ou catégories d'emplois à prédominance féminine ne doivent pas être rémunérés moins que les emplois ou catégories d'emplois à prédominance masculine lorsque ces emplois sont de valeur égale
- C'est sur la base de quatre facteurs que la valeur des emplois est établie :
 - Les qualifications requises
 - Les responsabilités
 - Les efforts
 - Les conditions de travail
- Avec la Loi, a été créée la Commission de l'équité salariale qui s'assure de son respect par les employeurs



La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

LES RÉGIMES D'INTÉRESSEMENT
... pour mettre du poids dans la balance

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

Pour démystifier ce qui se fait...

Pour une entreprise de commerce de détail, la question de la rémunération incitative à court terme est difficile à résoudre. La difficulté vient de ce qu'il n'existe pas de solution unique, valable pour toutes les entreprises.

L'expérience nous démontre que, s'il est difficile de recruter de bons employés, il est aussi difficile de les motiver et de développer leur intérêt envers l'entreprise. Un bon programme de rémunération incitative, combiné à un bon environnement de travail, peut conférer à l'entreprise un avantage concurrentiel pour rallier les meilleures compétences, et ainsi amener les employés à fournir un rendement supérieur.

De fait, la rémunération incitative témoigne d'un environnement qui valorise et reconnaît la performance et améliore la valeur du « deal » entre l'employé et l'employeur. La rémunération incitative est un outil privilégié de communication pour autant que le plan soit adéquatement conçu.

C'est l'occasion de faire voir ce que sont les objectifs d'affaires; c'est l'occasion de faire ressortir la capacité des employés à influencer directement sur les résultats. Les programmes en place peuvent permettre la reconnaissance des employés plus talentueux et plus performants; ils peuvent aussi faire ressortir la nécessité d'un effort collectif. Même la fréquence des paiements devient un élément stratégique pour la rétention des employés. Les régimes incitatifs ne sont pas toujours bien conçus si bien qu'on ne leur reconnaît pas toujours leurs mérites.

Ce qui distingue ceux qui sont bien conçus :

- Ils intéressent ;
- Ils incitent ;
- Ils définissent des comportements ;
- Ce n'est pas seulement une rémunération additionnelle.

Les principaux types de programmes d'intéressement à court terme dans le secteur du commerce de détail sont illustrés à la page de droite.

Les pourcentages indiqués reflètent les pratiques d'une vingtaine de détaillants ayant participé aux deux enquêtes nationales réalisées par Groupe-conseil Aon en 2006 dans le secteur du commerce de détail.

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

Les éléments pouvant influencer un régime d'intéressement à court terme

Différents éléments peuvent influencer le design d'un régime d'intéressement à court terme. Le graphique de la page de droite en énumère les principaux.

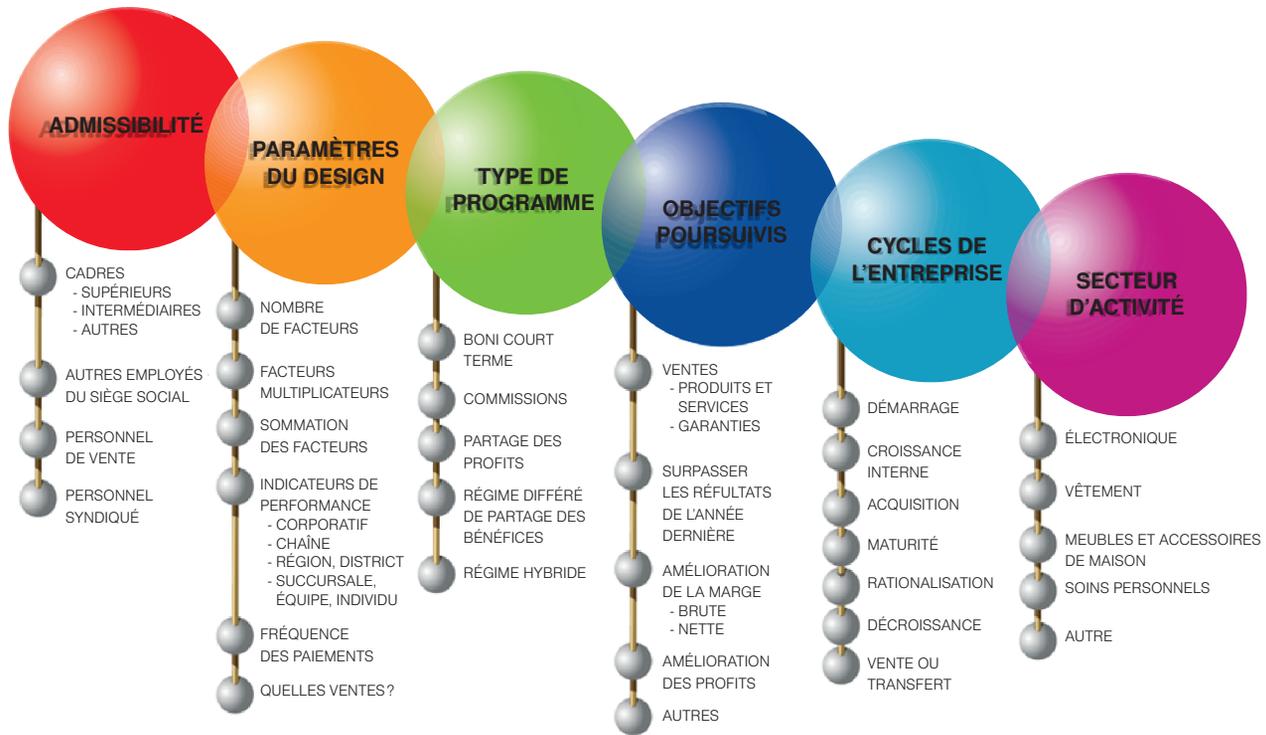
Les éléments suivants influenceront le design dudit régime.

Ce que recherchent les employeurs:

- Un meilleur profit,
- Une meilleure productivité,
- La correction à une situation donnée,
- Un focus... « un projet d'entreprise »,
- L'attraction de talents,
- La rétention de leurs employés,
- La projection d'une image positive.

Ce qui justifie les régimes d'intéressement à court terme:

- Le constat qu'on peut faire mieux,
- L'hypothèse que toute la matière grise n'est pas exploitée,
- L'hypothèse que la rémunération peut changer quelque chose,
- Une volonté de partager le succès au-delà de...,
- Une compensation pour des augmentations faibles ou nulles,
- Une demande du gestionnaire local,
- Le fait que d'autres en ont.





La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

VOTRE RÉGIME A-T-IL BESOIN D'ÊTRE MIS À JOUR ? Exercice pratique 6

Consigne de l'exercice 6

Le prochain exercice vise à déterminer si votre régime d'intéressement à court terme a besoin d'être mis à jour. Si votre organisation a plus d'un régime d'intéressement, veuillez compléter le questionnaire pour chacun.

Une fois que vous aurez terminé cet exercice, la grille présentée à la page 77 vous permettra d'établir votre propre constat sur votre régime.

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

Exercice pratique 6 : Votre régime a-t-il besoin d'être mis à jour ?

En désaccord				Tout à fait d'accord
--------------	--	--	--	----------------------

Pour répondre à cette question, veuillez remplir le questionnaire suivant.

1. Votre organisation a une stratégie de rémunération articulée prévoyant, entre autres, le niveau de rémunération incitative dans l'enveloppe de rémunération en espèces.	0	1	2	3
2. Votre entreprise a clairement défini les résultats qu'elle désire réaliser par l'entremise de son programme de rémunération incitative à court terme de même que les comportements qu'elle désire renforcer.	0	1	2	3
3. Les règles relatives à l'administration de votre régime de rémunération incitative à court terme sont claires.	0	1	2	3
4. Les indicateurs de performance retenus reflètent un « mix » approprié entre les objectifs corporatifs, de division, d'équipe et objectifs individuels.	0	1	2	3
5. Le nombre d'indicateurs de performance est limité et transmet un message clair sur les objectifs d'affaires de l'entreprise.	0	1	2	3
6. Les niveaux cibles établis pour chaque indicateur de performance sont atteignables bien qu'ils demeurent exigeants.	0	1	2	3
7. Les employés comprennent bien leur programme de rémunération incitative.	0	1	2	3



	En désaccord			Tout à fait d'accord
8. Les employés comprennent bien comment ils peuvent augmenter leur rémunération incitative annuelle.	0	1	2	3
9. Les employés admissibles sont réellement engagés vis-à-vis la réalisation des objectifs de l'entreprise.	0	1	2	3
10. Les employés admissibles comprennent bien comment ils peuvent contribuer au succès de l'entreprise.	0	1	2	3
11. Le programme prévoit un niveau de rémunération incitative cible très compétitif par rapport au marché de référence de l'entreprise.	0	1	2	3
12. La direction de l'entreprise communique régulièrement, en cours d'année, les résultats obtenus et/ou anticipés.	0	1	2	3
13. Le cycle de paiement de la rémunération incitative est jugé approprié tant par la direction que par les employés.	0	1	2	3
14. Le niveau de rémunération octroyé aux employés admissibles les plus performants se démarque réellement de ceux des autres employés.	0	1	2	3
15. Les employés les plus performants peuvent escompter recevoir une rémunération en espèces se situant près du 75 ^e centile du marché, si leurs résultats sont nettement au-delà des objectifs cibles établis au début de l'exercice financier.	0	1	2	3

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

	En désaccord			Tout à fait d'accord
16. Les gestionnaires ont les outils et l'information nécessaire pour optimiser l'atteinte et le dépassement des objectifs de leurs employés.	0	1	2	3
17. Le programme et les indicateurs de performance sont revus sur une base annuelle afin de s'assurer qu'ils s'alignent sur le plan d'affaires de l'entreprise.	0	1	2	3
18. Le programme de rémunération incitative est plus qu'un volet de rémunération additionnel; il permet d'optimiser l'engagement des employés vis-à-vis les objectifs de l'entreprise.	0	1	2	3
19. Votre programme de rémunération incitative vous permet d'attirer, de motiver et retenir les employés les plus performants.	0	1	2	3
20. Au fur et à mesure de la transmission des résultats de ventes et financiers, les employés admissibles ont une bonne idée du montant de rémunération incitative qu'ils recevront à la fin de l'année financière de l'entreprise.	0	1	2	3
21. Vos gestionnaires sont très à l'aise pour communiquer les résultats à leurs employés de même que le montant de rémunération incitative qu'ils recevront.	0	1	2	3

Une fois l'exercice terminé, faites la somme de vos cotes et analysez le résultat obtenu avec la grille de la page suivante.



Si la somme de vos cotes est :

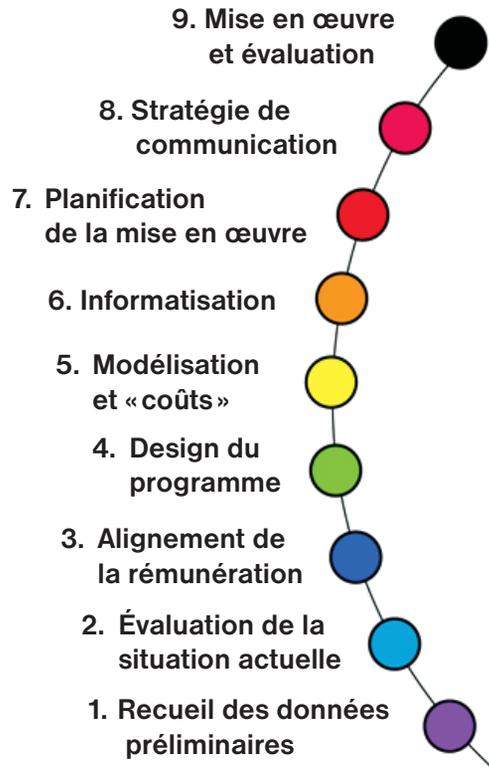
- 50 et plus** Votre régime fonctionne rondement comme une machine bien huilée
- 40 à 49** Votre régime a peut-être besoin d'un petit ajustement en vue de générer de meilleurs résultats
- 30 à 39** Votre régime a peut-être besoin d'une mise à jour pour générer les résultats escomptés
- 20 à 29** Votre régime démontre des signes de faiblesse et une révision en profondeur serait probablement requise
- 19 et moins** Vous ne pouvez rien faire avec votre programme actuel et il est impératif de le changer

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE



La révision de votre stratégie de rémunération incitative à court terme en moins de 10 étapes



La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

Recueil des données préliminaires

La première étape du design d'un nouveau régime d'intéressement consiste à recueillir les données sur le programme actuel de même qu'à confirmer les objectifs poursuivis par la direction de l'entreprise.

La réalisation des étapes suivantes est donc un préalable aux étapes subséquentes :

Entrevues avec les cadres supérieurs

- Pour connaître les orientations et le plan d'affaires de l'entreprise.
- Pour obtenir leurs commentaires sur le programme actuel et les objectifs du futur régime.

Cadres du siège social

- Pour connaître ce qui marche et les améliorations souhaitées quant à la gestion du programme.
- Pour être au courant des changements qui pourraient influencer l'orientation et le design du futur programme.

Cadres intermédiaires responsables des ventes

- Pour obtenir leurs commentaires sur le programme actuel et les pistes de solutions envisagées quant au design du futur régime.

Personnel de ventes

- Pour évaluer leur degré de compréhension du régime actuel et obtenir leurs points de vue sur les façons d'améliorer le régime.

La rémunération incitative est une forme de communication. Pour générer les résultats escomptés, la rémunération incitative doit traduire ce qui est important et ignorer ce qui ne l'est pas. L'employé doit bien comprendre le plan de rémunération, supporter les objectifs poursuivis et travailler de façon à les réaliser et même les dépasser.

Les autres étapes liées au recueil des données préliminaires ont trait à :

- **Achat d'enquêtes de rémunération** pour établir le degré de compétitivité de la politique salariale et de la rémunération en espèces.
- **Recueil de données sur le programme actuel – Rémunération versée et résultats financiers et de ventes obtenus** pour établir les faits sur les résultats obtenus.
- **Sollicitation des documents internes sur les objectifs stratégiques de l'entreprise** parce que, pour être un vrai partenaire stratégique, le responsable du design du programme doit bien connaître la direction que l'organisation veut prendre pour aligner les nouvelles initiatives en conséquence. Et si ce qu'on propose ne contribue pas à l'atteinte des objectifs d'affaires de l'organisation, il y a peu de chance que la direction de l'entreprise y adhère.
- **Recueil des pratiques des changements qui surviennent en cours d'année** en raison de leur incidence directe sur la gestion du programme de rémunération.



1. Recueil des données préliminaires

- Entrevues
 - Cadres supérieurs
 - Cadres du siège social
 - Cadres responsables des opérations
 - Employés visés par le programme
- Achat d'enquêtes de rémunération
- Recueil de données sur le programme actuel : rémunération versée, résultats financiers et de ventes obtenus
- Sollicitation des documents internes sur les objectifs stratégiques de l'entreprise
- Recueil des pratiques des changements qui surviennent en cours d'année
 - Changement de programme
 - Assignation des comptes (représentant commercial)
 - Quotas de ventes
 - Mouvement de personnel
- Autres :

Évaluation de la situation actuelle

À l'aide des **enquêtes de rémunération**, la direction de l'entreprise sera en mesure d'établir le degré de compétitivité de la rémunération offerte à ses employés.

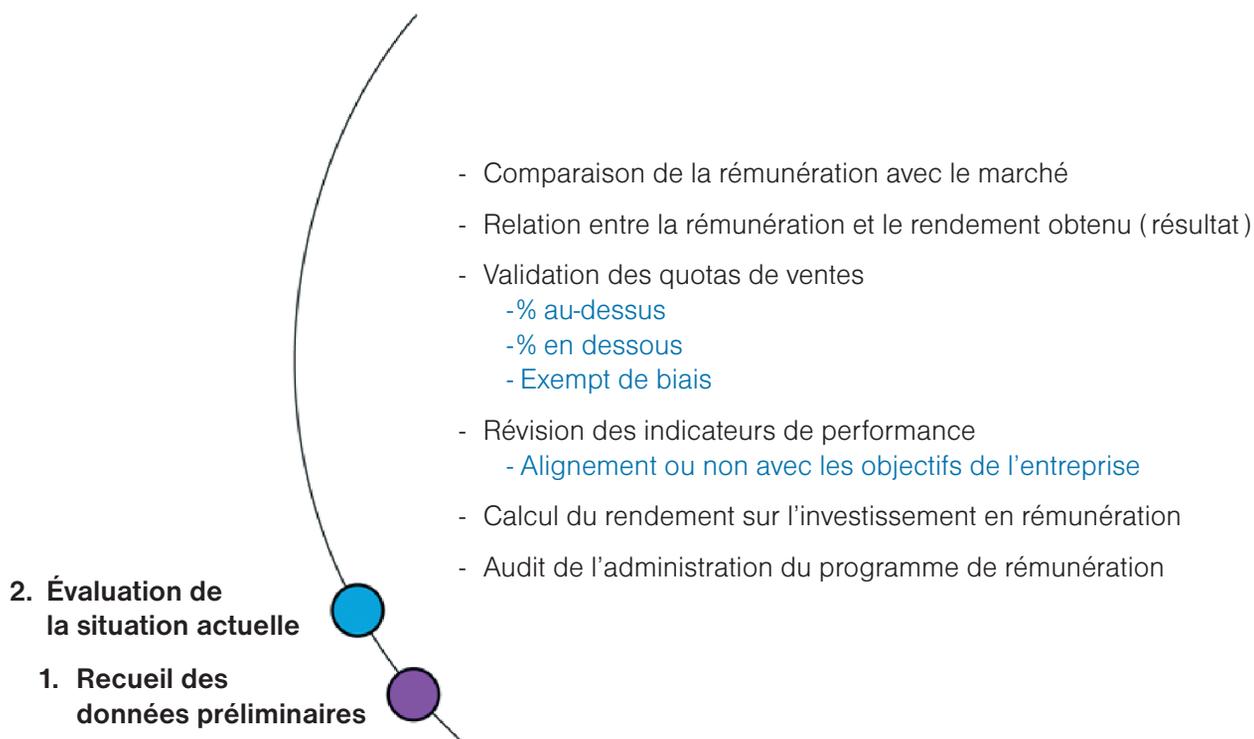
Pour établir une comparaison équitable, elle devra aussi tenir compte des résultats de ventes de ses employés. Ainsi, si la rémunération moyenne de l'ensemble des employés devait se situer près de la médiane du marché, le potentiel de rémunération des meilleurs représentants devrait être d'un niveau supérieur, au 75^e centile du marché, par exemple.

Des graphiques permettront d'établir une **relation entre la rémunération et le rendement obtenu (résultat)** et de faire les constats qui s'imposent.

Quant à la **révision des indicateurs de performance**, cette étape a pour but de s'assurer qu'ils sont alignés sur le plan d'affaires de l'entreprise à court et à long terme.

Le **calcul du rendement sur l'investissement en rémunération** déterminera si le régime produit les résultats escomptés.

L'**audit de l'administration du programme de rémunération** permettra d'établir que l'administration du régime est conforme aux objectifs poursuivis et qu'aucune procédure administrative ne produit des effets non souhaités.

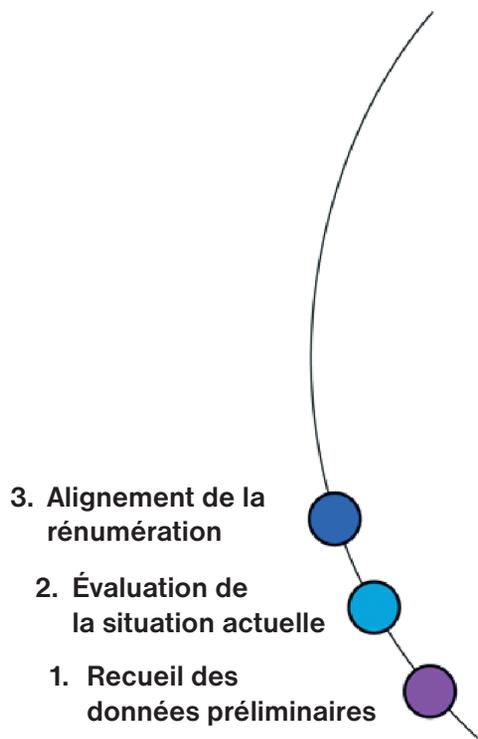




Alignement de la rémunération

Cette étape vise à valider, sous forme de rapports préliminaires, les informations colligées aux étapes précédentes de même qu'à valider les orientations de l'entreprise qui pourraient avoir une incidence sur le futur régime.

Par la suite, les principes directeurs du futur régime pourront faire l'objet d'une discussion de fond. Ces éléments sont mentionnés ci-dessous.



- Stratégie de vente
- Principes directeurs au niveau de la rémunération du personnel de vente
 - Admissibilité
 - Rémunération en espèces cible
 - Mix de rémunération
 - Effet de levier
 - Indicateurs de performance
 - Quotas de ventes
 - Cycle / fréquence des paiements

Design du programme

Cette étape est au cœur du design du futur régime d'intéressement à court terme.

Après une brève révision de la documentation accumulée, la personne-ressource pourra élaborer des scénarios de design du nouveau régime. Cependant, il serait souhaitable de confirmer les paramètres suivants auprès de la direction de l'entreprise.

- Admissibilité des divers emplois.
- Niveau de rémunération en espèces (c.-à-d. médiane de l'échelle + rémunération incitative cible).
- « Mix » de rémunération entre la portion fixe et la portion variable.
- Effet de levier (ex. : maximum une fois et demie ou deux fois la cible).
- Indicateurs de performance (ventes créditées).
- Poids relatif de chacun des indicateurs de performance.
- Type du programme (c.-à-d. commissions, boni, etc.).

Quant au design proprement dit, différentes approches de rémunération peuvent être considérées pour atteindre les objectifs de ventes et d'affaires de l'entreprise. Chacune d'elles présente des avantages et des risques différents. Le choix a des répercussions sur les comportements, la mobilisation, le climat, l'atteinte des objectifs, l'image de l'entreprise, etc.

Ainsi, pour le niveau d'associé aux ventes, on pourra privilégier aussi bien les formules de boni que les formules de commissions. Pour les autres niveaux d'emplois, on optera peut-être davantage pour un programme de boni.

Les montants en jeu peuvent être significatifs selon la contribution de l'emploi à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

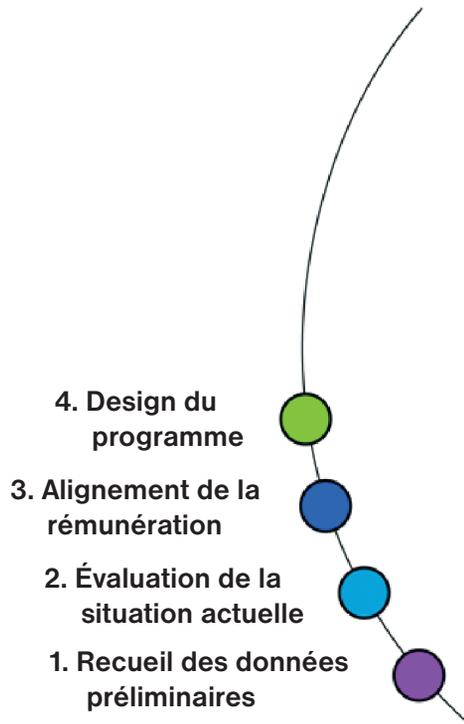
Dans le cas des programmes de commissions et de boni, l'élaboration du programme de rémunération débutera par la détermination de la rémunération incitative cible (RICT cible). Une fois celle-ci déterminée, la formule de commissions ou de boni pourra être établie en vue d'aligner les résultats sur ceux escomptés.

La rémunération incitative est une forme de communication. Pour générer les résultats escomptés, la rémunération incitative doit traduire ce qui est important et ignorer ce qui ne l'est pas. L'employé doit bien comprendre le plan de rémunération, supporter les objectifs poursuivis et travailler de façon à les réaliser et même les dépasser.

Le nombre d'indicateurs de performance doit être limité à deux ou trois pour un « focus » optimal. L'employé pourra, dès lors, mieux mesurer l'incidence de ses décisions sur la rémunération incitative qu'il percevra. Dans le cas contraire, le programme n'aura guère d'incidence sur l'alignement des comportements sur les résultats souhaités.

Certaines approches de rémunération seront opportunes dans un contexte donné, alors qu'elles seront inappropriées, voire nuisibles, dans un autre. Certaines pourront même générer des comportements non souhaités, d'où la nécessité de bien analyser les incidences du programme sur le comportement des employés⁹.

9. À titre d'illustration, un programme de commissions peut générer, chez les employés admissibles, la sollicitation du client dès son entrée dans le magasin alors qu'un programme de boni, selon les critères retenus, pourra générer des comportements différents tout en mesurant la contribution de l'employé vis-à-vis l'atteinte des objectifs du magasin.



- Révision de la documentation accumulée
 - Principaux éléments
 - Évaluation du programme actuel
 - Alignement stratégique sur le plan d'affaires
- Design préliminaire des éléments clés du futur programme
 - Admissibilité des divers emplois
 - Niveau de rémunération en espèces
 - Mix de rémunération
 - Effet de levier
 - Indicateurs de performance (ventes créditées)
 - Poids relatif
 - Type du programme
- Confirmation du scénario retenu quant au design du programme futur



La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

DESIGN DE SCÉNARIOS

Exercice pratique 7

Consigne de l'exercice 7

Le prochain exercice vise à établir un scénario de base d'un programme de boni pour un emploi de gérant de même qu'un programme de commissions pour un emploi d'associé aux ventes.

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

Exercice pratique 7: Design de scénarios

7.1 Élaboration d'un scénario de programme de boni

Dans cet exercice, vous devez établir un scénario de programme de boni pour un emploi de chef de district. Les paramètres que vous devez retenir pour établir le nouveau programme sont les suivants:

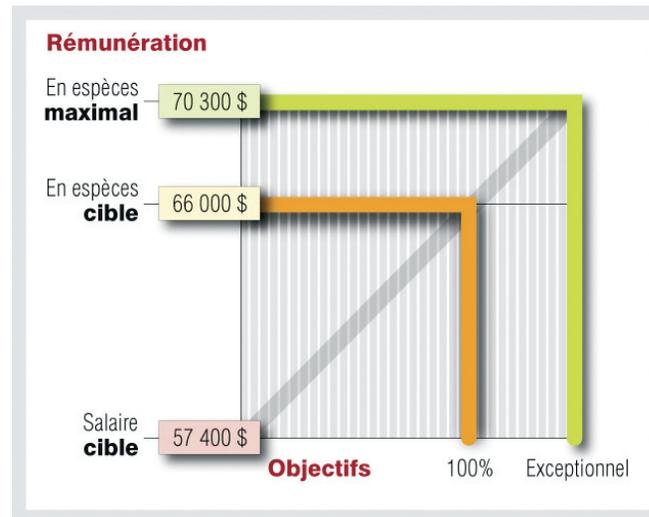
Les éléments à considérer	Paramètres de base			
	25 ^e centile	50 ^e centile	75 ^e centile	
La rémunération en espèces payée dans le marché (RE)	Marché	54,0	66,1	80,4
Le mix de rémunération souhaité (salaire vs RICT ¹⁰)	Point témoin :	85 % de la rémunération en espèces payée dans le marché		
	Boni :	15 % du salaire		
L'effet de levier de la RICT (boni maximum)	15 % - 1,5 = 22,5 %			
Les opportunités de rémunération	Échelle salariale			
	Point témoin :	57 400 \$ (66 000 \$ ÷ 1,15)		
	Minimum :	45 900 \$ (57 400 \$ - 80 %)		
	Maximum mérite :	63 100 \$ (57 400 \$ - 110 %)		
	Rémunération totale en espèces			
	Point témoin:	57 400 \$ (66 000 \$ ÷ 1,15)		
	RICT cible ¹¹ :	8 600 \$ (57 400 \$ - 15 %)		
	RICT maximale :	12 900 \$ (57 400 \$ - 22,5 %)		
	Rémunération en espèces maximale :	70 300 \$ (57 400 \$ + 12 900 \$)		

10. L'abréviation de RICT a trait à la rémunération incitative à court terme.

11. La RICT cible représente le niveau de rémunération incitative que l'entreprise est prête à payer si l'employé réalise 100 % des objectifs cibles définis au début de l'exercice financier.



Niveau de rémunération selon le niveau d'atteinte des résultats



Quant aux indicateurs et résultats que l'on désire atteindre, ils sont présentés ci-dessous.

Paramètres de base

Indicateurs de performance	Poids relatif des indicateurs	Niveau cible escompté	Seuil	Niveau de performance exceptionnel
Profit net de l'entreprise	35,0 %	25,0 M \$	90 % cible	120 % cible
Profit net de la bannière	40,0 %	12,0 M \$	90 % cible	120 % cible
Marge brute	<u>25,0 %</u>	15 %	12 %	120 % cible
Total :	100,0 %			

Le boni maximum devrait être alloué pour des résultats dépassant de 20 % les objectifs.

La bonification sera de 10 % si le seuil de rendement est atteint.

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

Grille pour établir un nouveau programme de boni

Objectif	%		%		%		Total
	Résultats	% du salaire de base	Résultats	% du salaire de base	Résultats	% du salaire de base	
Maximum							
Objectif		+		+			
Seuil							
< Seuil							

Seuil :	% du salaire
Boni cible :	% du salaire
Boni maximum :	% du salaire

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

Exercice pratique 7: Design de scénarios (suite)

7.2 Élaboration d'un scénario de programme de commissions

Dans cet exercice, vous devez établir un scénario de programme de commissions pour un emploi d'associé aux ventes. Les paramètres que vous devez retenir pour établir le nouveau programme sont les suivants :

Les éléments à considérer	Paramètres de base			
		25 ^e centile	50 ^e centile	75 ^e centile
La rémunération en espèces payée dans le marché (RE)	Marché	16 600 \$	22 200 \$	26 600 \$
Les opportunités de rémunération	Rémunération de base :	9,28 \$ - 40 heures/semaine = 19,302 \$		
	Salaire + commissions cibles :	22 200 \$ (50 ^e centile du marché)		
	Salaire + commissions pour une performance exceptionnelle :	26 600 \$ (75 ^e centile)		
Quotas de ventes	Cible :	144 900 \$		
	Niveau exceptionnel :	254 900 \$		
Mesure et poids	Volume de ventes :	100 %		

En présumant que le taux de commissions s'établit comme suit :

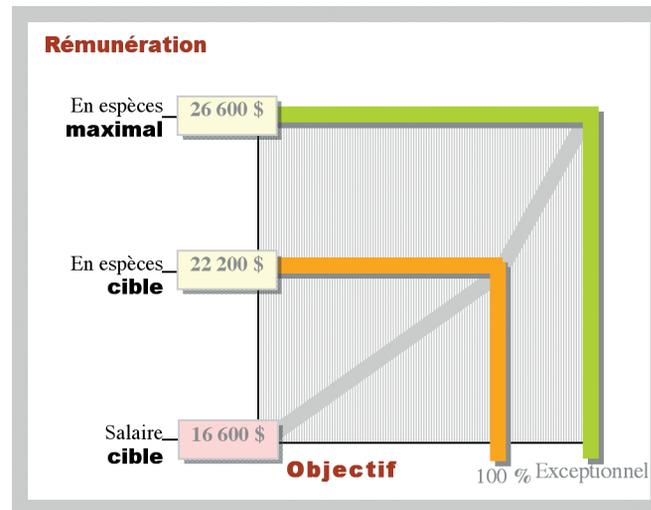
$$\frac{\text{Rémunération incitative à allouer}}{\text{Volume de ventes réalisé}}$$



Les éléments à considérer

Niveau de rémunération selon le niveau d'atteinte des objectifs

Paramètres de base



Établissez le taux de commission pour des résultats se situant à la hauteur ou en deçà des quotas de ventes cibles.

Établissez le taux de commission pour des résultats de ventes se situant au-dessus des quotas de ventes cibles.

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

Modélisation et « coûts »

Cette étape consiste à comparer la rémunération en espèces actuelle avec celle estimée pour le nouveau programme.

De plus, il serait plus qu'important de simuler les revenus d'un échantillon d'employés directement visés par le régime. Ainsi, il serait hasardeux que les meilleurs représentants de l'entreprise puissent faire les frais de la venue du nouveau régime. Cette simulation permettra de s'assurer que les résultats sont en ligne avec les objectifs poursuivis par l'entreprise. Pour brosser un tableau le plus fidèle possible, une comparaison devrait être faite pour

les trois profils d'employés suivants :

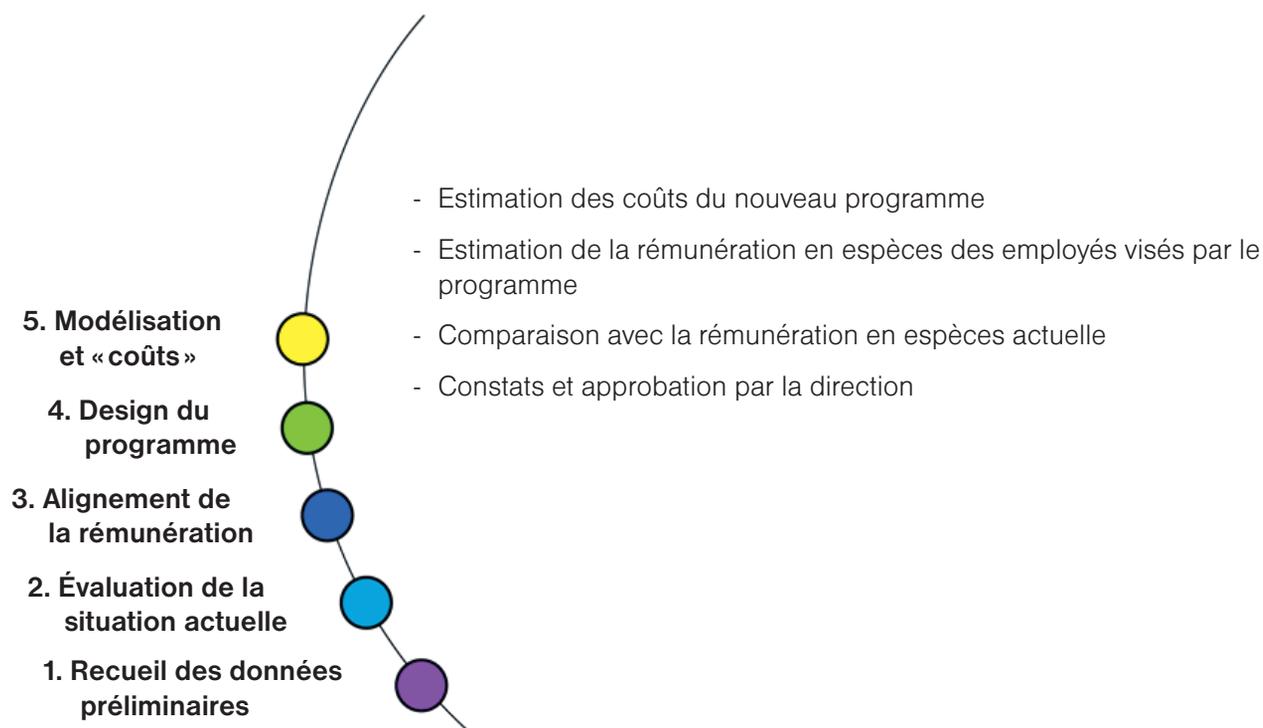
- Les meilleurs représentants ;
- Ceux atteignant les objectifs de ventes annuelles ;
- Les employés ayant de la difficulté à atteindre leurs objectifs de ventes annuelles.

Ces diverses simulations devraient tenir compte des résultats de ventes de la dernière année financière complétée.

La présentation de ces analyses comparatives permettra d'entrevoir la réaction des employés directement visés par lesdits changements.

Compte tenu de leur incidence sur la réaction des employés, ces analyses devraient être présentées à la direction aux fins d'approbation.

(Une attention spéciale est requise car on simule l'effet d'un programme alors que ce programme n'était pas en vigueur.)

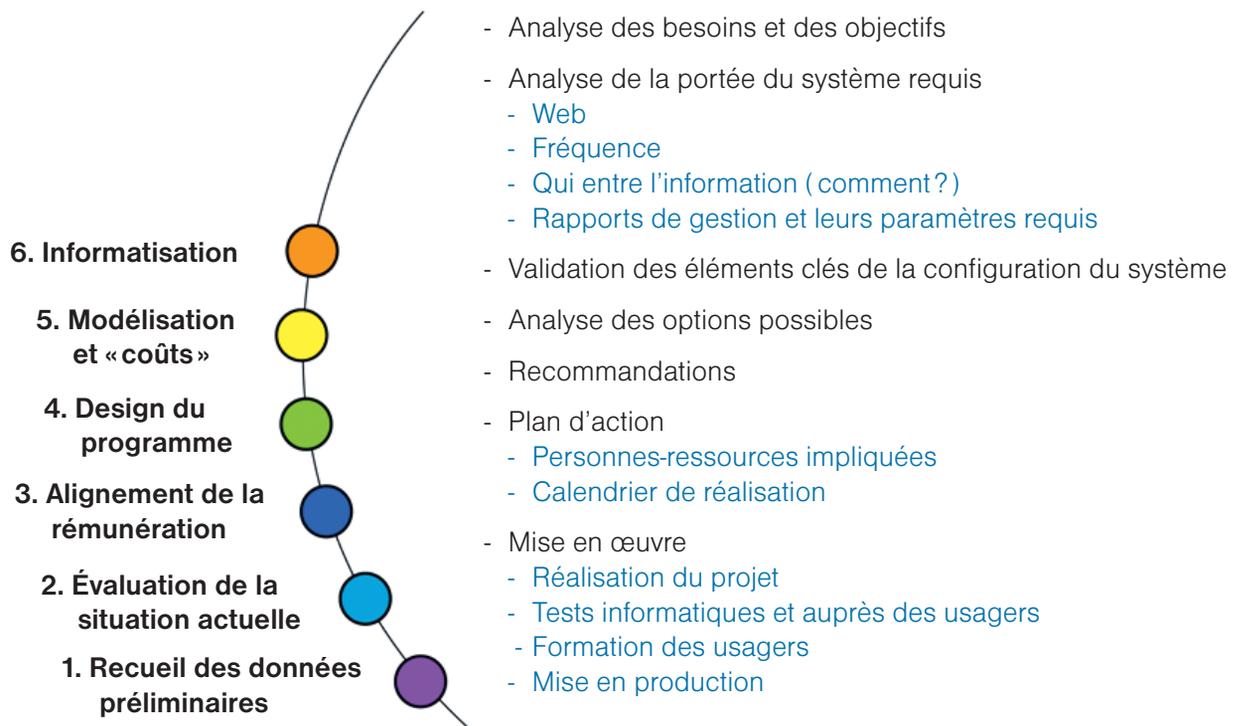




Informatisation

La configuration des systèmes informatiques peut devenir un frein majeur à la mise en œuvre d'un nouveau régime d'intéressement, d'où leur prise en considération.

Vous lirez ci-dessous la liste des étapes qu'il serait opportun de considérer avec les spécialistes en technologie d'information de l'entreprise.



Planification de la mise en œuvre

Tout programme de rémunération du personnel de ventes a un début et une fin. L'année de référence d'un tel programme de rémunération doit être alignée autant que possible sur l'année financière de l'entreprise. La direction de l'entreprise pourra ainsi s'assurer que le programme est parfaitement aligné sur ses objectifs d'affaires. Dans le cas contraire, elle pourra apporter les modifications jugées appropriées pour les réaliser.

L'annonce de la mise en œuvre d'un nouveau programme de rémunération et ses paramètres suscitent habituellement quelques remous au sein de la force de ventes, d'où l'importance de bien préparer cette étape.

Selon l'ampleur des changements considérés, cette étape débutera quelques mois ou quelques semaines avant la mise en œuvre du nouveau programme.

On devra notamment s'assurer que les décisions clés relatives à la mise en œuvre du nouveau programme aient obtenu l'approbation de la direction de l'entreprise.

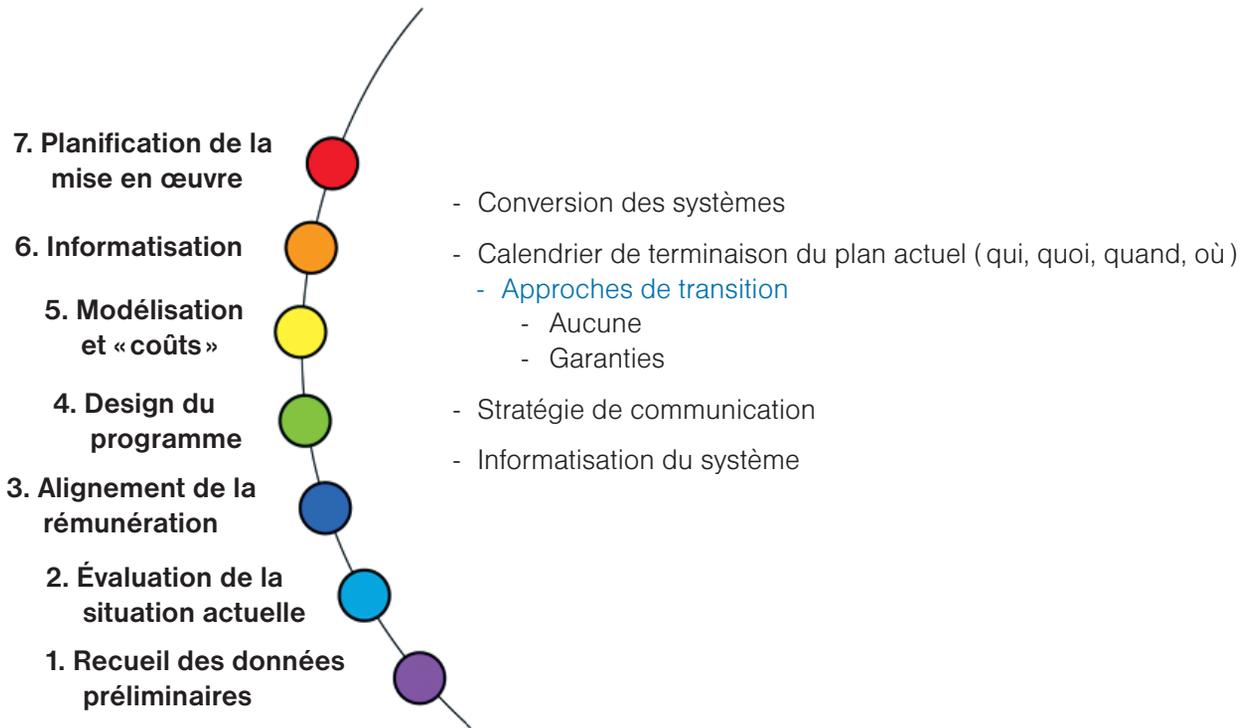
Dans le cas de changements mineurs, une approche de transition sera superflue. Par contre, cette approche de transition devra être considérée lors de changements majeurs, surtout si la terminaison du plan de rémunération a lieu en cours d'année.

Certaines entreprises offriront des garanties en vue d'atténuer les effets du passage d'un plan de rémunération à l'autre¹², d'autres non.

Dans l'affirmative, l'entreprise pourrait offrir l'une ou l'autre des garanties suivantes :

- Montant forfaitaire « Flat amount »,
- Garantie avec effet de levier,
- Garantie régressive,
- « Le meilleur des deux »,
- Clause grand-père.

12. Ex. : Le passage d'un plan de commissions à taux fixe à celui d'un taux de commissions à palier.



La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

Stratégie de communication

Considérant que la rémunération incitative est un élément important de la rémunération en espèces des employés et qu'un changement de programme peut, à la limite, créer une insécurité chez certains d'entre eux, il sera important d'établir une bonne stratégie de communication lors de l'introduction ou la modification en profondeur du plan de rémunération du personnel de ventes. La rémunération n'est pas qu'une histoire de chiffres.

Vous lirez ci-dessous la liste les éléments clés d'une telle stratégie de communication.

Lors de cette phase de mise en œuvre, il est impératif que les gestionnaires directement concernés par le changement de régime de rémunération puissent être en mesure de traiter les inquiétudes et questions des employés.

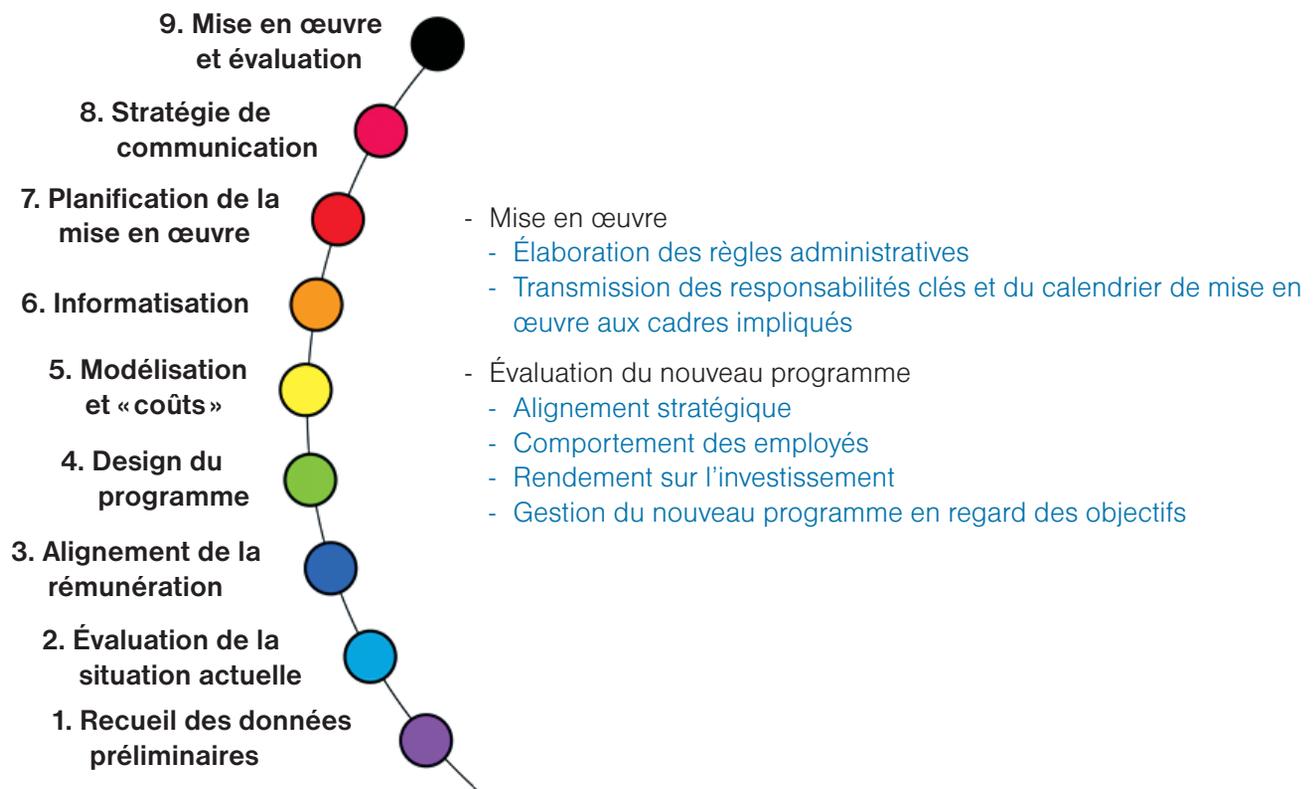




Mise en œuvre et évaluation

La dernière étape a trait à la mise en œuvre du nouveau régime d'intéressement à court terme.

Dès le premier trimestre, on devra porter une attention particulière aux résultats obtenus.





La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

**LES GRATIFICATIONS ET
LES CONCOURS DE VENTES**

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

Les gratifications

La pénurie de main-d'œuvre et le fait d'être situés en région éloignée peuvent amener les petits détaillants à offrir des gratifications à certains employés, tels certains bénéfices liés à l'usage d'un véhicule de fonction, l'abonnement à une association professionnelle, etc. La prudence s'impose dans l'octroi de gratifications.

Ainsi, des organisations ont tendance à utiliser une prime salariale pour tenir compte de la difficulté de doter un emploi en forte demande sur le marché. Ce montant forfaitaire est versé sur une base régulière en fonction de l'écart entre les échelles salariales de l'entreprise et le salaire observé dans le marché. Lorsque cette pénurie de main-d'œuvre est résorbée, l'entreprise abolit graduellement cette prime.

Advenant la nécessité de recourir aux gratifications, il faut considérer celles qui constituent une dépense admissible pour l'entreprise. De plus, elles devraient normalement se limiter à une ou deux.

Les grands détaillants, eux, offrent des gratifications à leurs employés. Les gratifications offertes sont illustrées à la page de droite.

Consigne de l'exercice 8

Le prochain exercice vise à évaluer le degré de compétitivité de vos gratifications. À l'aide du tableau de la page de droite, veuillez identifier les gratifications que vous octroyez à vos employés.

Cet exercice permettra de comparer vos pratiques avec celles observées dans le marché.

Les données du marché sont extraites des enquêtes du Groupe-conseil Aon sur la rémunération dans le secteur du commerce de détail en 2006.



Quelles sont les gratifications offertes dans votre entreprise comparées à celles offertes généralement dans le secteur du commerce de détail ?

	Personnel de vente		Professionnels et personnel technique	
	Secteur	Vous	Secteur	Vous
Remboursement des frais d'association professionnelle	18%	_____	61%	_____
Avantages sociaux flexibles	59%	_____	61%	_____
Compte de santé	35%	_____	33%	_____
Heures flexibles	41%	_____	44%	_____
Tenue vestimentaire décontractée	41%	_____	50%	_____
Escomptes sur les achats	71%	_____	67%	_____
Remboursement des frais de scolarité	65%	_____	89%	_____
Bourses d'études pour les enfants	47%	_____	50%	_____
Programme d'aide aux employés (PAE)	100%	_____	100%	_____
Programme de santé et d'abandon du tabagisme	35%	_____	33%	_____
Programme de reconnaissance des années de service	76%	_____	83%	_____
Stationnement payé	29%	_____	33%	_____

Source : Aon, services-conseil

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

Concours de ventes

Bien que la grande majorité des détaillants organisent des concours de ventes, il existe peu de statistiques sur ce propos.

On trouvera ci-dessous les différents éléments clés des concours de ventes dans le commerce de détail.

Consigne de l'exercice 9

Le prochain exercice vise à comparer vos pratiques de concours de ventes avec celles des autres participants. À l'aide du tableau de la page de droite, veuillez, dans un premier temps, identifier vos pratiques de concours de ventes.

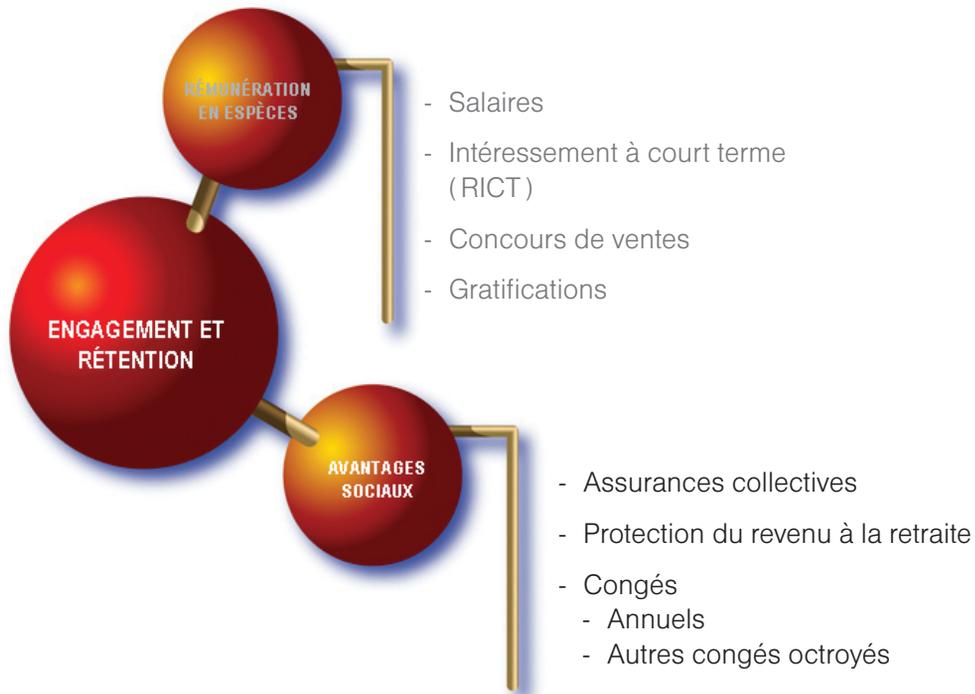
Ces données vous permettront de comparer vos pratiques à celles des autres participants.

	Votre pratique		Votre pratique
<i>Postes admissibles aux concours de ventes</i>		<i>Valeur moyenne des prix offerts</i>	
Personnel des ventes seulement	_____	50 à 500 \$	_____
Direction des ventes seulement	_____	501 à 1 000 \$	_____
Les deux	_____	1 001 à 2 000 \$	_____
		2 001 \$ et plus	_____
<i>Fréquence des concours</i>		<i>Valeur maximale des prix offerts</i>	
Une fois par année	_____		
Deux fois par année	_____	50 à 500 \$	_____
De trois à quatre fois par année	_____	501 à 1 000 \$	_____
De cinq à huit fois par année	_____	1 001 à 2 000 \$	_____
Plus de huit fois par année	_____	3 001 à 5 000 \$	_____
		5 001 \$ et plus	_____
<i>Types de prix offerts</i>			
Argent comptant	_____		
Marchandise	_____		
Voyages	_____		
Plaques	_____		
Autres: _____	_____		



Le 2^e cadran d'une stratégie de reconnaissance globale

Survol des avantages sociaux



La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

Types de régimes de retraite offerts¹

Les petits détaillants ne peuvent se permettre et n'offrent habituellement pas un régime de retraite à leurs employés.

Dans le cas des autres, 50%¹³ offrent un régime de revenu pour la retraite à leurs employés à plein temps. Plus de la moitié de ces régimes sont des REER collectifs et près du tiers sont des régimes à cotisations déterminées.

Un peu plus du quart de ces employeurs offrent un régime de revenu pour la retraite à leurs employés à temps partiel. Dans 60% des cas, ces employés cotisent seuls à leur régime alors que, dans 40% des cas, la cotisation est partagée avec l'employeur.

Dans le cas des grands détaillants, la situation est quelque peu différente. Le tableau ci-contre illustre les pratiques d'une vingtaine de détaillants majeurs au Canada en 2006.

	Cadres et employés non syndiqués	Employés syndiqués
Régime de retraite à cotisations déterminées	36 %	40 %
REER collectif	57 %	75 %
Régime de partage différé aux bénéficiaires	43 %	40 %
Régime de retraite à prestations déterminées	29 %	20 %
Nombre	14	5

	Employés à temps partiel	Employés à temps plein
Régime de retraite à cotisations déterminées	14%	2%
REER collectif	29%	20%
Régime de partage différé aux bénéficiaires	2%	40%
Régime de retraite à prestations déterminées	4%	4%

Source: Enquête de rémunération 2005 réalisée par Détail Québec.

13. Données extraites de l'enquête de rémunération réalisée par le Comité sectoriel de main d'œuvre du commerce de détail en 2005.



Employés admissibles aux avantages sociaux

	Nombre d'entreprises	% d'entreprises
Cadres supérieurs	15	94 %
Cadres et employés non syndiqués	16	100 %
Employés syndiqués	6	38 %
<i>Nombre</i>	16	

Source : Enquête de rémunération 2005 réalisée par Détail Québec

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

Types de régimes offerts par des grands détaillants

Les grands détaillants offrent généralement un programme d'avantages sociaux à leurs employés à temps plein.

La majorité d'entre eux ont un régime de type conventionnel (non flexible). Les autres, peut-être en raison de la forte augmentation des primes au cours des dernières années, ont privilégié l'une des formes suivantes de régime flexible :

- **Modulaire** : Offre à l'employé la possibilité de choisir parmi deux, trois, quatre ou cinq regroupements de protections d'assurance collective, chacun des regroupements comprenant un ensemble de protections préétablies d'assurance-vie, de soins médicaux et dentaires et / ou d'invalidité.
- **Régime de base + Options** : Offre à l'employé un régime de base ainsi que différentes options de protections complémentaires parmi lesquelles l'employé choisit et achète les options qui lui conviennent avec des crédits alloués par l'employeur.
- **À la carte** : Offre à l'employé un éventail d'options (sans régime de base) parmi lesquelles l'employé choisit et achète les options qui lui conviennent avec des crédits alloués par l'employeur.

	Nombre d'entreprises	% d'entreprises
Régime traditionnel (non flexible)	7	47%
Modulaire (flexible)	1	7%
Régime de base + Options (flexible)	3	20%
À la carte (flexible)	3	20%
Non disponible	1	-
<i>Nombre</i>	15	

Source : Enquête de rémunération 2005 réalisée par Détail Québec.



Protections offertes

Selon l'enquête de rémunération effectuée par le Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail en 2005, les protections les plus fréquentes pour les employés à temps pleins sont :

- L'assurance-vie,
- L'invalidité de courte durée,
- L'invalidité de longue durée,
- L'assurance médicaments et hospitalisation,
- L'assurance médicale à l'étranger.

Par contre, les soins dentaires¹⁴ de même que les soins de la vue et les protections prolongées à la retraite figurent parmi les protections les moins offertes.

Dans le cas des employés à temps partiel, la situation est très différente. Lorsqu'ils sont admissibles au régime d'assurance collective, les protections offertes sont généralement moins nombreuses. Parmi celles qui sont offertes, notons les protections suivantes :

- L'assurance-vie,
- Les soins dentaires,
- L'assurance médicaments et hospitalisation,
- L'assurance médicale à l'étranger.

	Employés à temps plein	Employés à temps partiel
Assurance-vie	84 %	22 %
Invalidité de courte durée	63 %	7 %
Invalidité de longue durée	80 %	15 %
Soins dentaires	48 %	20 %
Assurance médicaments et hospitalisation	84 %	24 %
Soins visuels	34 %	11 %
Protection prolongée à la retraite	11 %	-
Assurance médicale à l'étranger (ass. voyage)	77 %	22 %

Source : Enquête de rémunération 2005 réalisée par Détail Québec.

14. Dans le cas des soins dentaires, les protections suivantes sont offertes en ordre décroissant : soins de base, endodontie / périodontie, soins de restauration majeure et orthodontie

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE



Partage de la prime et coût en pourcentage de la masse salariale

Selon l'enquête de rémunération du Comité sectoriel, une très grande majorité d'employeurs partagent les coûts des protections avec leurs employés à temps plein dans une proportion de 50 % / 50 %.

Dans le cas des grands détaillants, la situation semble toutefois légèrement différente puisque 80 % de la prime est assumé par l'entreprise¹⁵.

Ces données sont extraites des enquêtes du Groupe-conseil Aon réalisées dans le secteur du commerce de détail en 2006.

Partage de la prime et coût en pourcentage de la masse salariale des grands détaillants

	Nombre d'entreprises	% de masse salariale
Nombre d'entreprises	12	7
25 ^e centile	70 %	4,0 %
50 ^e centile	80 %	7,8 %
75 ^e centile	100 %	15,0 %
Moyenne	78 %	9,8 %

15. Valeur médiane établie d'un échantillon de 12 entreprises.



La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

**RÉFLEXION PERSONNELLE SUR
« COMMENT PUIS-JE MAXIMISER
LA STRATÉGIE DE RECONNAISSANCE
GLOBALE DANS MON ENTREPRISE ? »**
Exercice pratique

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

Réflexion personnelle sur « comment puis-je maximiser la stratégie de reconnaissance globale de mon entreprise ? »

Il n'existe pas de méthode universelle qui réponde aux besoins particuliers d'une entreprise tout au long de son cycle de vie. La stratégie idéale est celle qui correspond le mieux aux besoins particuliers de l'entreprise à un moment donné de son évolution. Aussi, il peut s'avérer nécessaire de restructurer les programmes de rémunération de temps à autre pour atteindre ses divers objectifs; une entreprise peut aussi être obligée de recourir à plus d'un programme de rémunération à la fois pour atteindre ses objectifs. D'autres entreprises auront possiblement recours à des programmes de rémunération différents afin d'attirer des employés clés lors de l'ouverture de nouveaux magasins ou pour reprendre les guides d'un magasin dont les ventes sont en décroissance.

Cette dernière section vise à vous permettre de porter une réflexion personnelle sur la maximisation de votre stratégie de reconnaissance globale.

Consigne de l'exercice 10

À l'aide de la grille de la page de droite, veuillez porter un jugement sur chacun des volets de votre stratégie de rémunération.

Pour chacun des éléments énoncés, veuillez indiquer votre degré de confort. Pour chacun des éléments identifiés « à revoir », veuillez établir les pistes d'un plan d'action.



	Zone de confort		
	À revoir	Très confiant	
Rémunération de base			
Détermination des salaires à l'embauche			
Évaluation de l'emploi / Équité interne			
Structure salariale			
Processus de révision salariale			
Maintien de l'équité salariale			
Mix de rémunération des employés			
Rémunération incitative à court terme			
Types de programmes offerts			
Alignement stratégique			
Motivation des employés			
Rendement sur l'investissement			
Indicateurs de performance retenus			
Concours de ventes			
Fréquence			
Employés admissibles			
Prix offerts			
Gratifications offertes aux...			
Cadres supérieurs et intermédiaires			
Professionnels et personnel technique			
Personnel de vente (c.-à-d. : dans les magasins)			
Personnel administratif			
Employés horaires (ex. : entrepôt)			
Assurance collective			
Régime de protection du revenu à la retraite			



La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

CORRIGÉS

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

Exercice 3 : Corrigé

	Échelle (%)	Budget (%)
Augmentation octroyée en 2006 :	2,3	3,00
Prévision d'augmentation 2007 :	2,3	3,10

Emplois : Gérant de succursale

Enquête	Titre de l'emploi retenu	Année de l'enquête	Nombre entreprises	Nombre employés	Échelle Pt témoin	Salaires			
						25° centile	50° centile (médiane)	75° centile	Moyenne
Aon	RST 315	2006	5	146	18,69 \$	15,22 \$	16,90 \$	18,69 \$	17,05 \$
Détail Québec	Gérant	2005	5	111	-	12,74 \$	18,05 \$	30,66 \$	21,63 \$
Enq. spéc.	Gérant des ventes	2005	6	67	-	14,99 \$	15,16 \$	15,74 \$	16,07 \$
Valeur du marché									
Médiane					18,69 \$	14,99 \$	16,90 \$	18,69 \$	17,05 \$

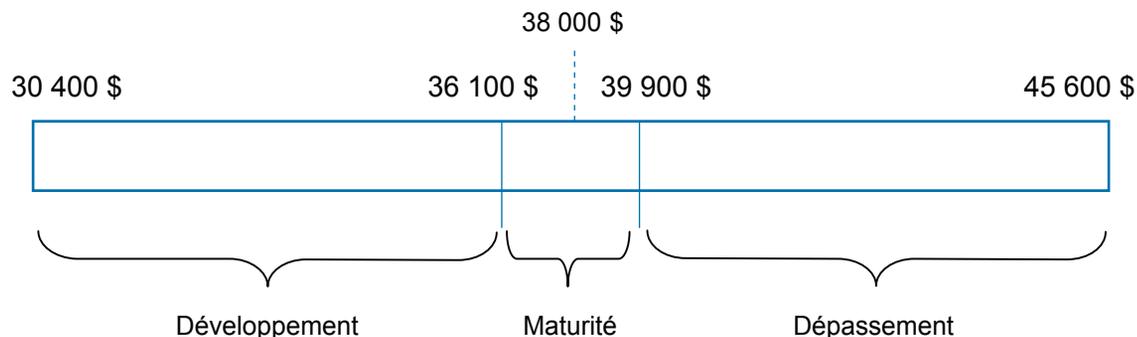
La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

Exercice 4 : Corrigé

	Profil du poste		Profil du (de la) candidat(e)		Règles d'intégration	
Formation	Cours universitaire 16 années de scolarité	16	Diplôme <i>universitaire</i> , <u>16</u> années de scolarité	<u>16</u> années d'étude	<u>16</u>	
Expérience directement pertinente	5 années	5	<u>5</u> années	<u>5</u> années	<u>5</u>	
Expérience préparatoire	–	–	<u>4</u> années	<u>4</u> ÷ 2 = <u>2</u> années reconnues pour combler les années d'étude manquantes	<u>2</u>	
Total		21			<u>23</u>	

En présumant que l'échelle salariale est celle illustrée ci-dessous, quelle serait l'offre salariale qui pourrait être faite, et ce, en tenant compte qu'elle doit être arrondie au 100 \$ près?



Exercice 5 : Corrigé

Matrice de révision salariale pour 2007

Prévision d'augmentation des échelles :	<u>2,3 %</u>
Prévision d'augmentation des budgets des salaires :	<u>3,1 %</u>

Nombre d'employés : 15

Répartition des employés (en pourcentage %)	Cote de rendement					Budget d'augmentation de la masse salariale estimée :					
	Ratio comparatif	Non satisfait (1)	Amélioration requise (2)	Compétent et efficace (3)	Supérieur (4)	Exceptionnel (5)	0	1	4	6	4
<u>27 %</u>	80 @ 88	0 %	<u>3,0 %</u>	<u>3,9 %</u>	<u>5,1 %</u>	<u>6,6 %</u>					
<u>27 %</u>	89 @ 95	0 %	<u>2,3 %</u>	<u>3,0 %</u>	<u>3,9 %</u>	<u>5,1 %</u>					
<u>27 %</u>	96 @ 104	0 %	<u>1,8 %</u>	<u>2,3 %</u>	<u>3,0 %</u>	<u>3,9 %</u>					
<u>20 %</u>	105 @ 111	0 %	0 %	<u>1,8 %</u>	<u>2,3 %</u>	<u>3,0 %</u>					
<u>0 %</u>	112 et plus	0 %	0 %	0,0 %	<u>1,8 %</u>	<u>2,3 %</u>					
<u>100 %</u>											<u>100 %</u>
											<u>3,1 %</u>

Note : L'augmentation de salaire accordée ne doit pas normalement mener le salaire de l'employé au-delà du maximum de sa classe salariale

Exercice 7 : Corrigé de l'exercice 7.1

Nouveau programme de boni 2007

Seuil : 10,0 % du salaire
 Boni cible : 15,0 % du salaire
 Boni maximum : 22,5 % du salaire

Max de boni = 22,5%
 Cela représente 35% du boni total
 $22,5\% \times 35\% = 7,9\%$

Poids relatif	Profit net de l'entreprise		Profit net de la bannière		Marge brute		Total
	35,0 %	40,0 %	40,0 %	25,0 %	Résultats	% du salaire de base	
	Résultats	% du salaire de base	Résultats	% du salaire de base	Résultats	% du salaire de base	
Maximum	30 M \$	7,9 %	13,44 M \$	9,0 %	18,0 %	5,6 %	22,5 %
			Boni régulier = 15% Cela représente 40% du boni total $15\% \times 40\% = 6\%$				
Objectif	25 M \$	5,25 %	12,0 M \$	6,0 %	15,0 %	36,75 %	15,0 %
Seuil	22,5 M \$	3,5 %*	10,8 M \$	4,0 %*	13,5 %	2,5 %	10,0 %
< Seuil	<22,5 M \$	0,0 %	<10,8 M \$	0,0 %	<13,5 %	0,0 %	0,0 %

Boni régulier = 10%
 Cela représente 25% du boni total
 $25\% \times 10\% = 2,5\%$



Exercice 7 : Corrigé de l'exercice 7.2

Taux de commission pour des résultats se situant à la hauteur ou en deçà des objectifs de ventes.

$$\frac{22\,200 \$ - 19\,302 \$}{144\,900 \$} = \frac{2\,898 \$}{144\,900 \$} = 2 \%$$

Taux de commission pour des résultats se situant en deçà des objectifs de vente.

$$\frac{26\,600 \$ - 22\,200 \$}{254\,900 \$ - 144\,900 \$} = \frac{4\,400 \$}{110\,000 \$} = 4,0 \%$$



La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

ANNEXES

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE



Terminologie et définitions

CMM120 1 Cadre supérieur – Relations publiques et communications 2

Échantillon 3	
Nombre d'organisations participantes	
Nombre de titulaires de postes appariés	

Degré de correspondance 4	Pourcentage d'organisations	Pourcentage de titulaires
Responsabilités moindres		
Responsabilités équivalentes		
Responsabilités supérieures		

Type de poste 5	Pourcentage d'organisations	Pourcentage de titulaires
Temps plein		
Temps partiel		
Syndiqué		
Non syndiqué		
Admissible au paiement des heures		

	6	7	8	9				
Rémunération de base 10	Nombre d'organisations	Nombre de titulaires	Moyenne	Centiles (pondération des titulaires)				
				25°	50°	60°	75°	90°
10 Admissibilité à un salaire de base								
11 Salaire de base (000 \$)								
12 Taux horaire reçu (\$)								
13 Salaire et taux horaire (000 \$)								
14 Point milieu (000 \$)								
15 Point de contrôle/taux horaire (\$)								

Rémunération incitative à court terme (RICT)								
16 Admissibilité à la RICT								
17 RICT reçue (12 derniers mois)								
18 Bonis reçus (000 \$)								
19 Commissions reçues (000 \$)								
20 Autre rémun. en espèces reçue (000 \$)								
21 RICT cible (% du salaire de base)								

Rémunération en espèces totale (salaire + RICT)								
22 Rémun. en espèces reçue (000 \$)								
23 Rémun. en espèces cible (000 \$)								

Politiques Automobile								
24 Admissible à une voiture de fonction								
25 Valeur maximum d la voiture (000 \$)								
26 Allocation mensuelle maximum (000 \$)								
27 Admissible au remboursement des frais d'utilisation								

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE

Définitions

- 1 Code poste AON: Chaque poste de l'enquête possède un code qui lui est propre. La quatrième position du code de poste représente son niveau de compétence moyen.
- XXX1___: Cadre supérieur XXX5___: Superviseur ou spécialiste expérimenté
XXX2___: Directeur XXX7___: Professionnel
XXX3___: Gestionnaire XXX9___: Personnel de soutien
- 2 Titre de poste AON: Chaque poste de l'enquête possède un titre qui lui est propre. Les participants devaient appairer les postes en se fondant sur les descriptions plutôt que sur les titres
- 3 Échantillon: Le nombre d'organisations ayant fourni des données sur le poste y compris le nombre de titulaires) apparié au poste repère.
- 4 Degré de correspondance: Indice d'appariement: décrit dans quelle mesure les responsabilités des postes de l'entreprise participante correspondent, dans l'ensemble, à celles des postes repère de l'enquête: moindres, égales ou supérieures. Les responsabilités d'un poste sont considérées comme égales si le poste comporte 90% et 10% des responsabilités du poste repère. Si les responsabilités d'un poste correspondent à moins de 75% ou à plus de 125% de celles du poste repère, il n'y a pas d'appariement.
- 5 Type de poste: Indique quel pourcentage des titulaires travaillent à temps plein ou à temps partiel, sont syndiqués ou non, et sont admissibles au paiement des heures supplémentaires.
- 6 Nombre d'organisations: Le nombre d'entreprises qui ont fourni des données pour ce champ en particulier.
- 7 Nombre de titulaires: Le nombre de titulaires de postes appariés dans les entreprises ayant fourni des données pour ce champ en particulier.
- 8 Moyenne: La moyenne pondérée par l'entreprise. Cela signifie que le calcul accorde le même poids à toutes les entreprises (on fait la moyenne des valeurs relatives aux titulaires d'une même entreprise afin de n'avoir qu'une seule valeur par entreprise).
- 9 Centiles: Les valeurs statistiques calculées sont, d'une manière générale, le 25^e, 50^e, et 75^e centiles. Les 25^e, 50^e et 75^e centiles sont respectivement les valeurs de la variable au-dessous se classant 25%, 50%, et 75% des taux de rémunération effectifs dans le marché. Par exemple, si le 75^e centile correspond à 94 100 \$ pour le salaire, 75% des titulaires de l'échantillon reçoivent un salaire de 94 100 \$ ou moins.
- 10 Admissibilité à un salaire de base: Ce champ indique si les titulaires sont admissibles à un salaire de base (les titulaires rémunérés à commission seulement ne sont donc pas inclus).
- 11 Salaire reçu: Le salaire annualisé versé aux titulaires en date du 1^{er} avril. Cette valeur n'inclut pas les avantages sociaux, les heures supplémentaires, la rémunération incitative ou tout autre élément de rémunération autre que le salaire de base. Elle exclut également les salaires horaires annualisés.
- 12 Taux horaire reçu: Le taux horaire, exprimé en dollars et cents, versé à l'employé en date du 1^{er} avril. Cette valeur n'inclut pas les avantages sociaux, les heures supplémentaires, la rémunération incitative, etc.
- 13 Salaire et taux horaire: Salaire de tous les employés indépendamment qu'ils soient rémunérés sur une base horaire ou annuelle. Cette valeur n'inclut pas les avantages sociaux, les heures supplémentaires, la rémunération incitative, etc.
- 14 Point milieu: Le salaire annuel cible d'un titulaire pleinement qualifié dont le rendement est entièrement satisfaisant.
- 15 Point de contrôle / taux horaire: Le taux horaire versé à un titulaire pleinement qualifié dont le rendement est entièrement satisfaisant.
- 16 Admissibilité à la RICT: Indique si les titulaires peuvent recevoir un RICT. Ce champ n'indique pas si un tel RICT a réellement été versé.
- 17 RICT reçu (12 derniers mois): Indique si les titulaires pouvant recevoir un RICT ont effectivement reçu un tel versement au cours des 12 derniers mois.



- 18 Bonis reçus : Versements supplémentaires forfaitaires s'ajoutant au salaire ou à la rémunération horaire touchée par l'employé en 2005. Les bonis sont habituellement versés une ou deux fois par année en contrepartie d'une performance pré-établie.
- 19 Commissions reçues : Le total des paiements liés aux ventes de produits ou de services versés au titulaire durant l'année.
- 20 Autre rémunération en espèces reçue : Le total de tous les autres versements en espèces effectués à l'employé. Ceci peut comprendre des versements de participation aux bénéfices ou toute autre rémunération à caractère variable liée à la performance, par exemple les versements forfaitaires tenant lieu d'augmentation de salaire. Cette catégorie ne comprend pas les bonis et les commissions.
- 21 RICT cible : Le montant cible de RICT lié au poste, exprimé en pourcentage du salaire de base. Cette catégorie ne s'applique qu'aux postes admissibles aux RICT. Il ne s'agit pas des bonis réellement versés mais bien du montant qui sera payé si tous les objectifs de performance étaient atteints.
- 22 Espèces reçues : Le total du salaire reçu ou de la rémunération horaire reçue, des bonis, des commissions et des autres versements en espèces effectués à chaque titulaire.
- 23 Cible visée : Le total du salaire reçu ou de la rémunération horaire reçue et de la valeur monétaire cible. Le RICT cible est calculé en multipliant le salaire reçu par le pourcentage du RICT cible.
- 24 Admissible à une voiture de fonction : Indique si le titulaire du poste est admissible à une voiture fournie par l'entreprise ou à une allocation automobile mensuelle. Cette catégorie n'indique pas si cet avantage a réellement été fourni.
- 25 Valeur maximum de la voiture (000\$) : La valeur maximum de la voiture fournie par l'entreprise au titulaire du poste.
- 26 Allocation mensuelle maximum (000\$) : La valeur maximum de l'allocation mensuelle versée par l'entreprise au titulaire du poste.
- 27 Admissible au remboursement des frais d'utilisation : Indique si le titulaire du poste peut se faire rembourser, en tout ou en partie, les frais d'utilisation de sa voiture. Ces frais comprennent : assurances, essence, entretien, immatriculation et autres frais liés à l'utilisation d'un véhicule automobile.



RST315 Gérant des ventes, niveau 1A

Supervise et coordonne le fonctionnement du magasin selon les politiques et les procédures établies. Doit rendre compte des résultats financiers du magasin. Administre et contrôle le budget du magasin, ventile les objectifs de vente par rayon et s'assure que les objectifs sont atteints. Est responsable du perfectionnement, de la gestion du rendement et du recrutement de tout le personnel du magasin. S'occupe du traitement des plaintes du magasin. Adopte une approche pro-active pour assurer un service à la clientèle de grande qualité, et fait en sorte que le magasin soit bien approvisionné, sûr, rentable et exploité conformément à toutes les normes établies par l'entreprise. Coordonne les activités d'expansion des affaires et de service à la clientèle pour maximiser les ventes du magasin. Définit et met en œuvre les stratégies spécifiques qui s'imposent pour que les objectifs de vente soient atteints. Peut avoir à commander les produits saisonniers au niveau local. Gère un magasin dont le chiffre d'affaires est inférieur à 5 000 000 \$.

Échantillon	
Nombre d'organisations participantes	8
Nombre de titulaires de postes apparents	1.275

Degré de correspondance	% des org.	%des titul.
Responsabilités moindres	12.5	2.6
Responsabilités équivalentes	100.0	97.1
Responsabilités supérieures	12.5	0.3

Type de poste	% des org.	%des titul.
Temps plein	100.0	100.0
Temps partiel	0.0	0.0
Syndiqué	0.0	0.0
Non syndiqué	100.0	100.0
Admiss. au paiement des heures	12.5	35.3

	Nbre d'org.	Nbre de titul.	Moyenne	Centiles (pondération des titulaires)				
				25 ^e	50 ^e	60 ^e	75 ^e	90 ^e
Rémunération de base								
Admissibilité à un salaire de base	8	1 275						
Salaire de base (000 \$)	8	1 275	40.5	33.5	38.3	40.4	45.1	57.0
Taux horaire reçu (\$)	0	0	-	-	-	-	-	-
Salaire et taux horaire (000 \$)	8	1 275	40.5	33.5	38.3	40.4	45.1	57.0
Point milieu (000 \$)	7	1 198	42.7	38.0	40.5	-	50.9	-
Point de contrôle/taux horaire (\$)	0	0	-	-	-	-	-	-
Rémunération incitative à court terme (RICT)								
Admissibilité à la RICT	7	1 145						
RICT reçus 12 dernier mois	7	876						
Bonis reçus (000 \$)	6	801	3.0	0.8	3.2	-	4.7	-
Commissions reçues (000 \$)	1	75	-	-	-	-	-	-
Autre rémun. en espèces reçue (000 \$)	0	0	-	-	-	-	-	-
RICT cible (% du salaire de base)	5	905	16.2	8.0	20.0	-	20.0	-
Rémunération en espèces totale (salaire + RITC)								
Rémun. en espèces reçue (000 \$)	8	1 275	43.6	35.5	41.5	44.2	49.0	61.3
Rémun. en espèces cible (000 \$)	7	1 035	47.7	40.8	46.0	-	52.9	-
Politiques Automobile								
Admissible à une voiture de fonction	1	1						
Valeur maximum de la voiture (000 \$)	0	0	-	-	-	-	-	-
Allocation mensuelle maximum (000 \$)	0	0	-	-	-	-	-	-
Admissible au remboursement des Frais d'utilisation	1	1						

La rémunération

UN OUTIL STRATÉGIQUE



Enquête nationale 2006 - Ventes en général

RST315 Gérant des ventes, niveau 1A

Tous les titulaires à salaire de base et à salaire horaire réunis

	Nbre d'org.	Nbre de titul.	Salaire de base réel (en milliers)				Point milieu (en milliers)		Boni cible (%)		Total reçu en argent (en milliers)			
			25°	50°	75°	Moy.	50°	Moy.	50°	Moy.	25°	50°	75°	Moy.
Toutes les entreprises														
Toutes les entreprises	8	1.275	33.5	38.3	45.1	40.5	40.5	42.7	20.0	16.2	35.5	41.5	49.0	43.6
Industrie														
Alimentation/Boisson/Marché d'alimentation	1	284	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres	7	1.011	32.1	36.5	40.8	36.2	40.1	39.2	20.0	19.6	34.0	39.1	44.0	39.5
Emplacement géographique														
Maritimes	5	72	26.5	32.5	36.1	32.0	36.5	34.1	20.0	20.0	29.6	35.2	40.7	34.9
Québec	5	146	30.7	34.1	37.1	34.4	38.0	39.5	20.0	20.0	31.8	36.0	40.0	35.8
Ontario	7	493	34.0	37.9	41.3	37.9	40.5	39.9	20.0	19.5	35.8	40.2	45.0	40.9
Provinces de l'ouest	6	299	32.2	36.2	40.8	36.3	40.1	39.0	20.0	19.4	34.0	39.9	45.4	40.2

7. Gérant

Les gérants dirigent et coordonnent les opérations d'un magasin selon les politiques et les objectifs établis. Ils effectuent essentiellement des tâches administratives mais vendent la marchandise aux clients occasionnellement. Ils définissent et appliquent les stratégies nécessaires à la réalisation des objectifs de vente. Ils coordonnent le développement des affaires et le service à la clientèle afin de maximiser les ventes du magasin sous leur responsabilité. Ils assignent les objectifs de vente à chacun des employés et en contrôlent la réalisation. Ils gèrent et contrôlent le budget du magasin. Ils ouvrent et ferment l'établissement. Ils établissent les horaires de travail des employés. Ils effectuent les dépôts d'argent quotidiens aux institutions bancaires. Ils sont responsables de la gestion du personnel du magasin.

Données de rémunération – TEMPS PLEIN

Sous-secteur	N ^{bre} d'entreprises	N ^{bre} de titulaires		Rémunération fixe				Échelons salariales ¹			
		F	H	Taux horaire moyen \$/h	25 ^e centile	Médiane	75 ^e centile	N ^{bre} d'entr.	Minimum	Point-milieu	Maximum
Vêtement	10	440	125	19,42	13,11	15,59	28,87	9	17,45	25,13	27,83
Meuble	8	28	131	25,77	14,09	26,46	33,47	5	22,94	33,38	36,25
Quincaillerie	21	53	199	19,63	16,18	18,26	21,13	9	19,69	28,33	29,78
Pharmacie	4	85	211	20,51	12,06	18,14	31,32	5	16,61	32,22	-
Électronique	7	23	129	27,29	13,75	28,87	35,00	4	24,98	37,56	42,17
Total	35	545	426	18,83	15,00	17,00	20,27	20	16,51	23,10	25,56

Sous-secteur	Rémunération variable									
	Commission		Prime de rendement individuel		Partage des bénéfices		Partage des gains de productivité		Prime d'équipe	
	N ^{bre} d'entr.	% salaire	N ^{bre} d'entr.	% salaire	N ^{bre} d'entr.	% salaire	N ^{bre} d'entr.	% salaire	N ^{bre} d'entr.	% salaire
Vêtement	1	-	5	6,65	0	-	1	-	1	-
Meuble	1	-	3	11,40	0	-	0	-	0	-
Quincaillerie	0	-	4	10,01	1	-	0	-	0	-
Pharmacie	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Électronique	1	-	2	-	0	-	0	-	0	-
Total	2	-	11	9,41	1	-	1	-	1	-

7. Gérant (suite)

Données de rémunération – TEMPS PARTIEL

Sous-secteur	N ^{bre} d'entreprises	N ^{bre} de titulaires		Taux horaire moyen \$/h	25 ^e centile	Médiane	75 ^e centile
		F	H				
Vêtement	2	-	-	-	-	-	-
Meuble	2	-	-	-	-	-	-
Quincaillerie	2	-	-	-	-	-	-
Pharmacie	0	-	-	-	-	-	-
Électronique	2	-	-	-	-	-	-
Total	2	-	-	-	-	-	-

Sous-secteur	Rémunération variable											
	Commission		Prime de rendement individuel		Partage des bénéfices		Partage des gains de productivité		Prime d'équipe			
	N ^{bre} d'entr.	% salaire	N ^{bre} d'entr.	% salaire	N ^{bre} d'entr.	% salaire	N ^{bre} d'entr.	% salaire	N ^{bre} d'entr.	% salaire		
Vêtement	0	-	0	-	0	-	0	-	1	-		
Meuble	1	-	1	-	0	-	0	-	0	-		
Quincaillerie	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-		
Pharmacie	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-		
Électronique	1	-	1	-	0	-	0	-	0	-		
Total	1	-	1	-	0	-	0	-	1	-		

7. Gérant (suite)

Données de rémunération – Disparités régionales

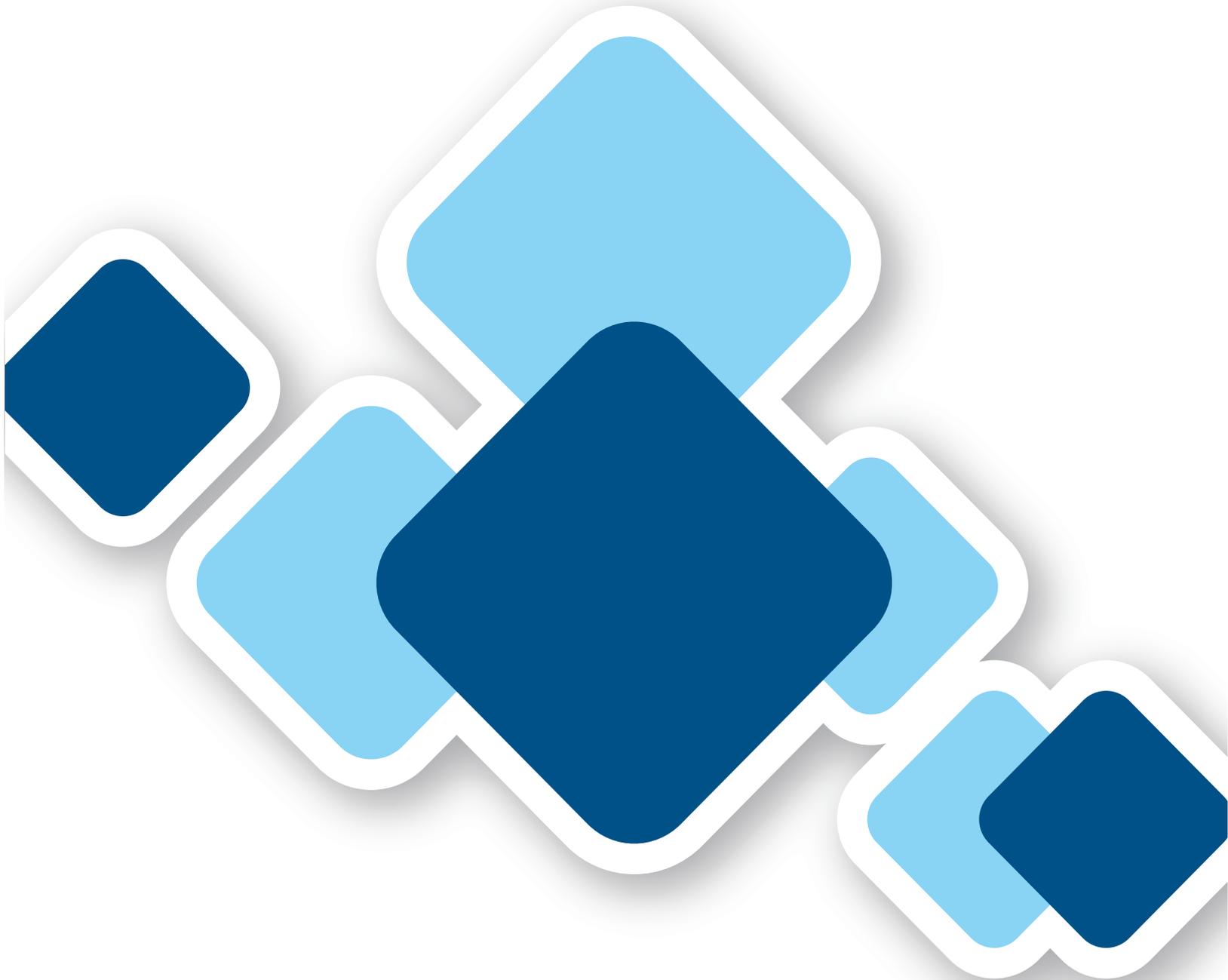
Sous-secteur	N ^b re d'entreprises	N ^b re de titulaires		Salaire moyen \$/h	25 ^e centile	Médiane	75 ^e centile
		F	H				
Grands centres							
Vêtement	5	64	47	20,37	12,00	17,00	28,87
Meuble	4	10	56	30,21	15,11	28,87	43,22
Quincaillerie	7	12	50	21,06	15,00	18,27	28,87
Pharmacie	1	1	7	-	-	-	-
Électronique	3	5	54	35,25	-	28,87	-
Total	12	72	108	21,29	12,00	16,90	27
Régions							
Vêtement	1	37	4	-	-	-	-
Meuble	3	1	4	16,76	-	13,75	-
Quincaillerie	11	4	18	17,05	11,50	17,78	18,75
Pharmacie	1	1	0	-	-	-	-
Électronique	3	1	4	16,76	-	13,75	-
Total	16	43	26	16,36	10,75	17,27	18,63
Ensemble du Québec							
Vêtement	6	339	74	22,83	13,04	22,40	30,40
Meuble	3	17	71	30,91	-	28,87	-
Quincaillerie	5	37	131	27,00	20,90	28,87	31,94
Pharmacie	2	83	204	-	-	-	-
Électronique	3	17	71	30,91	-	28,87	-
Total	9	430	292	22,16	13,04	20,90	28,87

Gérant des ventes, Niveau I

	# Entr.	# Titul.	Médiane (\$M)					Moy.	50°	Moy.	50°	25°	50°	75°	Moy.
			25°	50°	75°	Moy.	50°								
Par région															
Halifax															
Marché	2	17	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Autres régions dans les Maritimes															
Marché	2	40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Montréal															
Marché	6	67	0,90	29 355	29 700	30 822	31 470	29 754	30 014	2 443	30 129	31 916	39 885	35 151	
Autres régions au Québec															
Marché	5	120	0,90	26 896	28 130	29 893	28 049	30 519	29 992	1 630	28 680	29 893	32 531	30 811	
Toronto															
Marché	6	60	1,00	33 723	34 178	34 898	34 526	30 908	31 212	1 787	35 111	35 826	43 294	38 733	
Autres régions en Ontario															
Marché	4	143	0,95	-	31 789	-	32 015	30 908	30 864	1 209	-	33 552	-	33 189	
Calgary															
Marché	5	51	2,00	30 615	31 675	31 782	32 814	-	-	3 951	32 452	34 084	42 000	36 950	
Edmonton															
Marché	5	23	1,50	30 785	37 072	37 680	35 107	-	-	1 614	37 772	39 079	40 000	38 970	
Autres régions en Alberta															
Marché	2	26	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Vancover															
Marché	5	47	2,50	30 934	32 389	35 000	33 510	-	-	3 447	30 934	33 683	45 600	38 110	
Autres régions en Colombie Britannique															
Marché	2	11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

Informations additionnelles

	% Entr.
Admissibilité au surtemps	20,0%
Admissibilité à une RICT	100,0%
Entreprises ayant payées une RICT dans les 12 derniers mois	83,3%



La Mutuelle de formation du commerce est fière de s'associer à Détail Québec dans le cadre de la réalisation de ses projets de formation. La Mutuelle de formation du commerce, reconnue par la Commission des partenaires du marché du travail, offre des services personnalisés à tout détaillant québécois qui cherche à réduire ses coûts de formation de façon significative. Développer des compétences est maintenant un projet collectif. Participez !

mutuelleducommerce.com



— Diffuseur des formations de Détail Québec

Papier utilisé pour
l'intérieur de la publication.



Sources mixtes

Groupe de produits issu de forêts bien
gérées, de sources contrôlées et de bois
ou fibres recyclés
www.fsc.org Cert no. SGS-COC-003885
© 1996 Forest Stewardship Council