



## Définir et appliquer une politique salariale

L'objectif principal d'une politique de rémunération, quel que soit le groupe d'employés auquel elle s'adresse, est d'assurer la cohésion entre les objectifs individuels et les objectifs corporatifs. Dans toute entreprise, le personnel cadre s'attend généralement à être rétribué en fonction du chiffre d'affaires et des gains découlant de leur travail. Pour attirer et surtout pour conserver les meilleurs employés, il importe donc d'instaurer des politiques de rémunération qui satisfassent leurs besoins sans pour autant nuire à la santé financière de l'entreprise. Mettre en place une politique de rémunération des cadres se fait en plusieurs étapes :

### DÉFINIR CONJOINTEMENT DES OBJECTIFS CLAIRS, RÉALISABLES ET MESURABLES SUR LESQUELS BASER LA RÉMUNÉRATION

Définir des objectifs permet d'établir des priorités. Dans le cadre d'une politique de rémunération, ces objectifs sont motivants dans la mesure où ils sont sans équivoques, spécifiques, stimulants et acceptés. C'est pourquoi la participation des cadres a généralement un plus grand effet bénéfique sur la productivité que la rémunération incitative. En effet, les entreprises qui offrent à leurs employés des stimulants financiers sans leur permettre de participer aux décisions ont peu de chance de profiter de leur régime incitatif. L'importance de cette participation active des cadres dans le processus d'établissement des objectifs est double. D'une part, si les cadres n'atteignent pas leurs buts ou s'ils les critiquent, une partie de la responsabilité leur incombe. D'autre part, si les objectifs sont atteints, ils sont alors imputables à leurs efforts. Enfin, la participation des cadres permet de favoriser l'adhésion aux valeurs véhiculées par l'entreprise. Cette étape constitue d'ailleurs une excellente occasion de repenser et de redéfinir les objectifs de l'organisation, lors d'un lac-à-l'Épaule par exemple.

### FOURNIR AUX CADRES DES MOYENS D'AGIR CONCRETS POUR ATTEINDRE LEURS BUTS

Pour donner des résultats, une méthode de rémunération doit se rapporter à des situations que les cadres peuvent contrôler et où leurs rôles sont bien définis. Par exemple, si la rémunération d'un cadre est intimement liée aux performances financières de l'entreprise, il doit être investi des pouvoirs requis pour influencer le comportement des travailleurs, disposer d'outils pour contrôler les coûts de production, etc. Comme pour la définition des objectifs,

les cadres doivent participer à la détermination des moyens à fournir (formation, équipements, logiciels, sous-traitance, etc.) car ils connaissent leurs besoins.

#### **DOTER LA DIRECTION D'OUTILS DE MESURE RIGOUREUX ET ADÉQUATS POUR CONTRÔLER L'ATTEINTE DES OBJECTIFS**

Exercer un contrôle sur les coûts d'opération est fondamental pour évaluer les résultats d'une politique de rémunération. C'est en comparant les gains et les coûts qu'on arrive à justifier la rémunération des cadres.

#### **COMMUNIQUER RÉGULIÈREMENT LES PERFORMANCES FINANCIÈRES ET LES AUTRES RÉSULTATS DE L'ENTREPRISE**

Il ne faut pas attendre la fin de l'année pour faire le bilan des objectifs. Des échanges fréquents entre la direction et le personnel cadre permettent de détecter rapidement d'éventuels problèmes, de les résoudre le plus tôt possible et de réduire leurs impacts négatifs. À l'inverse, diffuser les bons coups au moment opportun est très gratifiant pour tout le monde. En effet, les travailleurs ont souvent l'impression qu'on s'adresse à eux uniquement lorsque quelque chose va mal. La transparence est le fondement de toute politique de rémunération des cadres.

#### **10 PHASES DU PROCESSUS DE DÉFINITION ET D'APPLICATION D'UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION :**

- 1. Recueillir les besoins**
- 2. Déterminer la philosophie de gestion des salaires**
- 3. Créer un comité de rémunération**
- 4. Procéder à une enquête de rémunération**
- 5. Établir la valeur des postes (équité interne)**
- 6. Définir les classes salariales**
- 7. Établir les échelles salariales**
- 8. Déterminer les salaires individuels**
- 9. Mettre à jour annuellement la structure salariale**
- 10. Établir une politique salariale**

Mal structurée et mal gérée, une politique de rémunération **aura l'effet contraire** de celui escompté. Pourquoi? Parce que les cadres peuvent développer un sentiment de frustration en constatant que leurs efforts ne sont

pas récompensés de façon adéquate. C'est pourquoi il est important de s'adjoindre des **ressources compétentes** lors de la définition et de la mise en application d'une politique de rémunération. Les spécialistes de Mitra travailleront avec vous pour élaborer un programme de rémunération qui vous aidera à attirer des cadres compétents, à accroître leur satisfaction et à faire en sorte qu'ils demeurent au sein de votre entreprise.